软件项目管理

课堂教学讲稿 · 第 14 次课　第 9 章 软件项目干系人管理与沟通管理

某高校教学质量管理平台案例 | 第 14 周 · 2 学时（90 分钟） | 9.1 概述 · 9.2 识别干系人（权力/利益方格 · 凸显模型）· 9.3 规划参与 · 9.4/9.5 管理与监督 · 9.6 沟通概述 · 9.7 规划沟通（渠道数 · 沟通模型）· 9.8/9.9 · 9.10 干系人绩效域 · 9.11 实验 7（课外选做）

课程代码 154431006 | 32 学时 / 2 学分 | 广东金融学院 计算机学院

配套课件：http://111.231.0.226:1234/ | 备课台：http://192.168.31.76:8910/备课台/index.html

打印时间：2026 年 11 月 27 日

《软件项目管理》第 14 次课讲稿（第 14 周 · 90 分钟）——第 9 章 软件项目干系人管理与沟通管理

课程：软件项目管理（154431006）｜广东金融学院 计算机学院

范围：9.1 概述 · 9.2 识别干系人 · 9.3 规划干系人参与 · 9.4 管理干系人参与 · 9.5 监督干系人参与 · 9.6 沟通管理概述 · 9.7 规划沟通管理 · 9.8 管理沟通 · 9.9 监督沟通 · 9.10 干系人绩效域 · 9.11 实验 7

教材：宋莹莹等《软件项目管理与实践》（第 3 版）第 9 章（书页 205–229）｜案例：**某高校教学质量管理平台**

配套课件：`lecture14/14.1.html` ~ `14.30.html`（**30 页 = 上课 28 页 + ★课后拓展 2 页**）｜在线：http://111.231.0.226:1234/lecture14/index.html

一、教学目标（依本章教案）

维度	目标
知识 K	干系人识别与分类（权力/利益方格、凸显模型）；参与度评估矩阵五级；沟通渠道数公式与基本沟通模型；干系人绩效域五步
能力 A	能把一堆相关方放进权力/利益方格并给出沟通策略；能算出沟通渠道数并解释其平方级增长；能写出一份可用的沟通管理计划
素质 V	**沟通不是通知**——信息要送到并能被理解；诉求冲突时先理解再协商；对干系人诚实、不选择性隐瞒

本讲重点：① **权力/利益方格**四象限归类；② **凸显模型**三属性与七区域；③ **参与度五级**（C 当前/D 期望）；④ **沟通渠道数** $N(N-1)/2$；⑤ **基本沟通模型**（编码-媒介-解码-噪声-反馈）；⑥ **干系人绩效域五步**

本讲难点：① 方格四象限容易记混（**权力高利益低 = 令其满意**，不是"随时告知"）；② 沟通渠道数**是平方级增长**，不是线性（10 人 45 条）；③ **参与度矩阵要写"从 C 到 D 的策略"**，只标 C、D 不算完成

二、时间分配（教案时间轴 · 共 90 分钟）

环节	时间	对应课件页	说明
案例导入	8	14.1–14.4	六类干系人、诉求冲突、信息层层衰减
9.1 概述	10	14.5–14.7	概念、五过程、敏捷干系人互动
9.2 识别干系人	20	14.8–14.12	四方法、**图 9-1**、**权力/利益方格**、**凸显模型**、登记册
9.3 规划参与	15	14.13–14.14	**参与度矩阵 C→D**、参与计划
9.4–9.5 管理与监督参与	8	14.15–14.17	沟通协作、问题日志、监督参与度
9.6–9.7 沟通概述与规划	15	14.18–14.22	**渠道数公式**、**沟通模型**、沟通管理计划
9.8–9.9 管理与监督沟通	7	14.23–14.25	沟通技能、PMIS、沟通记录
9.10 干系人绩效域	7	14.26–14.27	**五步**与检查成果

⚠️ **容量提示**：
1. **本讲稿为完整版**：30 页口播合计约见下文统计，按正常语速（约 200 字/分）折算会**多于 90 分钟**。页内标注的「(X 分钟)」是**按教案给各块的课堂建议配额**（块内按字数占比分配），不是口播净耗时——照着标注推进即可，不必追求逐字念完。
2. **可压缩的页**：14.8 四方法只点名称（省 1′）→ 14.15/14.16 合并讲（省 1′）→ 14.23 沟通技能只举两例（省 1′）→ 14.25 监督沟通一句带过（省 1′）。
3. **一组都不要跳的**：**14.10 权力/利益方格、14.11 凸显模型、14.13 参与度矩阵、14.19 渠道数、14.20 沟通模型**。
4. **★课后拓展 2 页**（14.28–14.29，实验 7 任务与指引）：**课上可跳过**，不计入 90 分钟；课后自学 + 自主实践。

三、逐页讲稿

14.1 第 9 章 软件项目干系人与沟通管理（1 分钟）

口播 · 可照读

前面几章，我们一直在把项目当成一本账来算：范围划到哪、进度排到哪天、成本压到多少、质量卡哪一道、人怎么配齐。可做过项目的人都会遇到另一类麻烦——方案我们自己觉得挺好，验收的时候偏偏过不去；问题不在代码，在**有人从一开始就没被问过**。第 9 章换一个题目：项目里那些能决定它生死的人，怎么认出来、怎么排优先级、话怎么送到他们手里。

这一章是一章两半。前半管**关系**：先识别干系人，再规划、管理、监督他们的参与；后半管**信息怎么传**：规划沟通、管理沟通、监督沟通。两半合起来才是一句完整的话——把人请进来，把话说清楚。

先看案例：某高校要建一套**教学质量管理平台**，教学评价、课程评估、学生反馈、教学资源管理、课程安排优化，五块功能。功能做得不差，验收却被卡住了：评教的计算口径没问清，信息中心的安全认证要求直到验收才提出来。问题不在代码写得好不好，在**谁的声音没有被听见**。

带着三个问题听这一章：谁算干系人（识别）；诉求冲突时先照顾谁（参与策略）；消息怎么传才不走样（沟通）。

板书

- 前半管**关系**：识别 → 规划参与 → 管理参与 → 监督参与
- 后半管**信息**：规划沟通 → 管理沟通 → 监督沟通
- 案例：某高校教学质量管理平台（教学示例）｜评教口径没问清、安全认证到验收才提
- 一句话：**技术问题通常能修，关系问题往往只能返工**
- 三个问题：谁算干系人 → 冲突时先照顾谁 → 消息怎么传不走样

提问 你所在的小组项目里，有没有出现过“某个人一直没参加讨论，最后却一票否掉方案”的情况？那个人当时为什么没被算进来？（限 1 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：能指出“他没被算进来”的具体原因——不在汇报线上、不常出现在例会上、看起来不直接使用成果，所以被默认排除了。接着能说出代价：方案重做、时间白花。
- ⚠️ 部分对：只说“因为我们忘了叫他”。忘是现象，不是原因；真正的原因是我们**没有一张清单**，靠记忆维护关系，记不住的人就等于不存在。
- ❌ 常见错：说“因为他没提意见，所以怪不到我们”。沉默不等于没有诉求，只等于没被问到——本章后面讲的“权力低、利益高”那一格，正是这类人。

易错点 / 考点 ① 本章是**两条线**（干系人＋沟通），不是一条线的两个名字，答题时别混成“沟通管理包含干系人管理”。② 案例里的两个坑要分清性质：评教口径是**需求没问全**，安全认证是**非功能性要求被忽略**。③ 干系人＝会受影响或被影响的人，判据是“影响关系”，不是“职位高低”。

过渡 *这一章有五个环节加四个环节，还有一块绩效域，先给一张地图，否则容易学成七八块并列的知识点。*

14.2 学习导航：五个环节、四个环节，再加一个绩效域（2 分钟）

口播 · 可照读

这一章的结构很好记：**两条线并行**，最后收成一块绩效域。一条线管人，一条线管话，两条线共用同一套逻辑——先看清现状，再定策略，再执行，再回头看效果改策略。

第一条线是干系人，五个环节：概述讲清概念与衡量口径；**识别干系人**，回答“谁相关、多相关”；**规划干系人参与**，比较“当前是什么态度”和“需要什么态度”；**管理干系人参与**，把计划变成一次次真实的互动；**监督干系人参与**，看参与有没有效果、策略还适用不适用。这里有个前提要划下来：识别与规划**不是做一次就归档**，新干系人出现、组织发生重大变更，就得重做。

第二条线是沟通，四个环节：沟通概述讲要素与沟通模型；**规划沟通**定“谁、何时、什么渠道”；**管理沟通**按计划把信息送到；**监督沟通**问“有没有送达、有没有被理解”。这条线上有个数字特别值得记住：人一多，路径是平方级爆炸的——$C = \frac{N(N-1)}{2}$，4 人 6 条，5 人 10 条，10 人 45 条。所以不是每条都值得开，得规划。

承前一句：上一章讲**管好人**——获取资源、团队建设、团队管理，解决的是团队内部的协作；这一章把镜头转向**团队之外**，那些能决定项目生死、却不在你汇报线里的人。启后一句：干系人同时也是**风险**的主要来源，第 10 章会接着用这张清单。

先做个小互动：6 个人的小组，如果每个人都直接和每个人沟通，一共有几条渠道？两分钟后再对答案。

板书

- 干系人线（五环节）：概述 + **识别 → 规划参与 → 管理参与 → 监督参与**
- 沟通线（四环节）：概述 + **规划 → 管理 → 监督**
- 渠道数 $C = \frac{N(N-1)}{2}$：4 人 **6** 条｜5 人 **10** 条｜10 人 **45** 条（**平方级**）
- 承前：上一章管好人（团队内部）→ 本章管好关系（团队之外）
- 启后：干系人就是风险源，第 10 章接着用这张清单
- 一句话：识别与规划**会重做**，不是一次性作业

提问 6 个人的小组，每人直接和每人沟通，一共几条渠道？人数从 4 涨到 6，渠道涨了几倍？（限 2 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：$C = \frac{6\times5}{2} = 15$ 条；6 人是 4 人的 1.5 倍，渠道数却是 6 条到 15 条、2.5 倍——增长是**平方级**而非线性，所以必须规划“谁跟谁直连、谁只需被抄送、谁只在节点上被请到场”。
- ⚠️ 部分对：答 15 条但说不出“为什么值得管”。数字对了一半：真正的结论是**不能靠临时喊话**，人越多越要靠机制（清单、例会、抄送规则）。
- ❌ 常见错：答 30 条（把双向算两遍）或答 12 条（按 $N(N-1)/2$ 却算成 4×3）。渠道数按**无向**计算，一次对话只算一条。

易错点 / 考点 ① 五环节与四环节的**名称顺序**要能背（识别→规划→管理→监督），别把“规划”和“管理”互换。② 渠道数公式 $C = \frac{N(N-1)}{2}$ 是无向口径，考试常给“含项目经理共 8 人”这类表述，别漏算项目经理。③ 绩效域不是第五个过程，它是对这套动作的**整体检查口径**，位置在最末。

过渡 *地图挂好了，从案例进场——一套平台，六类人，六套完全不同的“应该先做什么”。*

14.3 导入案例：一套平台，六类干系人，六套“应该先做什么”（2 分钟）

口播 · 可照读

先把这个案例的边界说清楚。某高校决定开发一套**教学质量管理平台**（教学示例），目标是通过数据分析与实时监控提升教学质量、优化教学资源配置、增强学校管理决策的科学性。功能上有五块：教学评价、课程评估、学生反馈、教学资源管理、课程安排优化。开发团队与学校管理团队密切合作，明确了项目目标与范围——注意这句话：**范围写清了，人才刚刚开始数**。

项目一开工，桌面上就坐了六类人。第一类，**校领导**，案例里是李校长：发起与决策层，批预算、拍验收，最在意的是“这套平台能不能支撑学校层面的教学质量判断”，最怕的是出合规和舆情问题，影响集中在立项与验收两个点上。第二类，**教务处**，吴主任和张科员：业务主管与规则制订者，评教的权重和算法必须按教务处的口径来，日常操作要省事，影响集中在需求收集与验收。第三类，**教师**：既是被评价的对象，也是平台的主要使用者，他们最在意的不是功能多不多，而是“评教结果怎么用、会不会变成排名和考核依据”，影响贯穿需求、试用、上线。第四类，**学生**：评教数据的填报者、最终用户，要求填报快、能说清问题，最不希望的是“填了没人看”。第五类，**信息中心**，陈主任和庄科员：安全与架构的把关方，握有“能不能上线”的关键一票，在意的是符合学校安全等级要求、能对接统一身份认证、可运维，影响落在技术选型与验收。第六类，**供应商**：提供服务器、数据库与第三方服务，在意接口版本、交付节奏、付款节点，影响落在采购、联调、上线。

这张表怎么读？请记住一句：这六类里**没有一类是多余的**。学生的权力看起来最低，但他们是**数据的来源**——填报体验差，数据就失真，平台的分析全是废的。供应商看起来最远，但接口一改版本，联调就返工一周。所以清单要按“会不会被影响”来列，而不是按“有没有权力”来筛。按权力筛，先被筛掉的正好是学生和一线教师；而他们恰恰是这套系统唯一的数据生产者和最终用户。

再进一层：六类人不是六个并列的需求方，而是**六套评价标准**。校领导问“能不能支撑决策”，教务处问“口径对不对”，教师问“会不会拿我排名”，学生问“填起来烦不烦”，信息中心问“过不过得了安全等级”，供应商问“接口什么时候定稿”。同一个“验收通过”，在六个人嘴里是六件不同的事——这就是下一页要处理的冲突。

板书

- 案例：某高校教学质量管理平台（教学示例）｜五块功能：教学评价 · 课程评估 · 学生反馈 · 教学资源管理 · 课程安排优化
- 六类干系人：**校领导（李校长）· 教务处（吴主任／张科员）· 教师 · 学生 · 信息中心（陈主任／庄科员）· 供应商**
- 每类一句话诉求：支撑决策｜口径要对｜别拿来排名｜填起来快｜过安全等级｜接口定稿
- 影响最集中的阶段：立项与验收（校领导）｜需求与验收（教务处）｜选型与验收（信息中心）
- 判断口径：按**“会不会被影响”**列清单，不按**“有没有权力”**筛
- 一句话：**范围写清了，人才刚刚开始数**

提问 六类人里，谁最容易被漏掉，而漏掉的代价又最大？请给出理由，别说“都很重要”。（限 2 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**学生**（或一线教师）最容易被漏，代价最大——他们是数据的生产者与最终用户，漏掉他们不会当场出事，但会以“上线后数据失真、推行受阻”的形式在最贵的时候一次付清。判据是：**权力低但利益高的人，是清单上最容易被划掉的一行**。
- ⚠️ 部分对：答“信息中心”，理由是安全认证拖到验收。方向不错，但信息中心的**权力高**，通常不会被漏掉，只是被**推后**处理；被漏掉的是权力低的人。
- ❌ 常见错：答“供应商最容易被忘，因为是外部”。外部不等于不重要也不等于容易被忘——合同、付款、接口都是硬约束，反而有人天天盯着。

易错点 / 考点 ① 六类干系人的名字与诉求要能一一对应（案例题常给一个诉求让人指认属于哪类人）。② “范围明确”与“干系人明确”是两件事，案例的坑恰恰在后者。③ 别把“影响阶段”与“重要程度”混为一谈：供应商影响集中在采购联调，不代表它比校领导次要。

过渡 *六套标准摆上桌，冲突是必然的。下一页看这些冲突在真实项目里长什么样，以及信息是怎么一层层变淡的。*

14.4 导入案例：诉求互相冲突，信息过一层就淡一层（3 分钟）

口播 · 可照读

这套平台的麻烦不在技术，而在**六套“应该先做什么”同时摆上桌**。案例里反复出现的是两类问题：**诉求互相冲突**，比如校领导要“提质”，教师要“别拿来排名”；**信息层层衰减**，细节在传递中消失，而且缺掉的那部分还会被各自补全。

具体看五条现象。第一条，评教算法按“默认方式”上线，权重没问全——原因是只跟教务处重点沟通了一次，**规则制订人张科员的细节没问到底**；后果是评教结果偏差、验收返工；接住它的是识别（谁真正掌握规则）加规划参与（把制订人列进高参与度）。第二条，信息中心的安全等级要求到验收才提出——原因是只盯功能需求，把**非功能性要求**当成“以后再说”；后果是改架构、补认证；接住它的是识别方法里的文件分析加干系人分析。第三条，教师担心评教被用于排名考核，抵触填报——原因是双方目标**表面一致、实际冲突**；后果是数据失真、推行受阻；接住它的是管理参与，处理冲突、定基本规则、讲清用途。第四条，学生只在试用阶段被想起——原因是被放进了核心圈外，误以为**权力低就等于不重要**；后果是体验问题堆到上线后集中爆发；接住它的是权力/利益方格，权力低利益高，随时告知。第五条，供应商接口版本各说各话、联调反复——原因是没有统一的**口径与变更通知**机制；接住它的是沟通管理计划：谁、何时、什么渠道、由谁确认。

这里要强调一句：信息不是“传丢了”，而是**“被补全了”**。每过一层，细节按保真度 q 打折，经过 k 层剩下 $R = q^k$；取 $q = 0.9$、$k = 4$，只剩约 0.66。麻烦的是缺掉的那部分不会空着——每一层都会**按自己的理解补上**。于是“没问清楚”变成了“各有各的版本”，而每个人都认为自己在执行需求。

再补一层，讲清为什么冲突是**结构性的**，不是谁不讲道理。校领导的评价函数是“决策可用性”，教务处的评价函数是“口径正确性”，教师的评价函数是“不被伤害”，学生的评价函数是“填报成本”，信息中心是“合规风险”，供应商是“合同交付”。六个人的最优解本来就不重合，开会喊一句“以项目为重”不会让它们重合——能做的只有排序、定规则、把冲突写下来，并明确谁有最终决定权。

现在给一个设问：这五条里，如果只能先动一条，你动哪一条？三分钟，先各自写理由，再对答案。

板书

- 两类痛点：**诉求互相冲突**（提质 vs 别排名）｜**信息层层衰减**（细节消失还被“补全”）
- 五条现象 → 断点：评教口径（规则制订人没问到底）｜安全认证（非功能性要求被推后）｜教师抵触（目标表面一致、实际冲突）｜学生被忘（权力低≠不重要）｜供应商各说各话（无变更通知口径）
- 衰减模型：$R = q^k$，$q = 0.9$、$k = 4 \rightarrow R \approx 0.66$
- 关键判断：信息不是丢了，是**被补全成各自的版本**
- 一句话：**每一层都在替你把没说清的地方补一个答案**

提问 五条里只能先动一条，你动哪一条？为什么是它，而不是看起来最要命的那条？（限 3 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**先动第一条，评教口径**。三条理由：它是验收的硬条件，不改就过不了；它成本最低——一次 60 分钟的规则对谈加一页写清权重的说明；它顺手缓解第三、四条——用途与口径讲清了，教师才肯如实填、学生才知道填了有用。同时能说出第二条（安全认证）要**并行做**，因为它动架构，越晚越贵。
- ⚠️ 部分对：答“先动安全认证，因为改架构最贵”。贵是对的，但“先动”不等于“先排队”——它应该**同时启动**；只挑它一条，会让验收条件里的口径问题原封不动。
- ❌ 常见错：答“先开会统一思想，把六方都叫来”。开会不能替代对具体规则的确认；六方一起开，最容易的结果是各说一遍、谁也没被问到底，正好复制了案例里的失效方式。

易错点 / 考点 ① 两类痛点要能各举一例并说清机制（冲突／衰减），不能只说“沟通不畅”。② 衰减是**乘法**不是减法：经过 k 层是 q^k，别写成 kq。③ “权力低”与“不重要”不是同义词，这是本章反复设坑的地方。④ 五条现象与后面章节的对应关系（识别／规划／管理／沟通计划）是综合题的常见问法。

过渡 *冲突与衰减都看清了，接下来给一套说法把它们管起来——先把干系人管理本身讲清，包括它凭什么算“项目目标”。*

14.5 干系人管理：把“满意度”当成项目目标来管（4 分钟）

口播 · 可照读

软件项目干系人管理包括三个方面：**识别**能够影响项目或会受项目影响的人员、团体或组织；**分析**干系人的期望和影响；**制订策略**，从而有效调动干系人参与项目决策和执行。三个动词，识别人、分析人、定策略——注意它们都是动词，不是“写一份文档”。

这一节最该划下来的一句话是：**干系人满意度应作为项目目标加以识别和管理**。这句话的分量在于“目标”两个字。满意度不是验收时顺便照顾一下的情绪，它是跟进度、成本、质量并列的一项要求；它可以被识别、被分级、被写进计划、被检查。那么“有效引导干系人参与的关键”是什么？教科书给了五个动作：重视所有干系人并与之保持持续沟通；理解他们的需求和期望；处理所发生的问题；**管理利益冲突**；积极促进干系人参与项目决策和活动。五个动作里，最难的是第四个——冲突不是靠“多沟通”消失的，是靠**排序和规则**处理的。

再看过程。干系人管理涵盖四个关键过程：识别干系人、规划干系人参与、管理干系人参与、监督干系人参与。每个过程都要留下东西：识别留下**干系人登记册**；规划留下**干系人参与计划**；管理留下**变更请求与问题日志**；监督留下**工作绩效信息与计划更新**。这里有个特别容易忽略的前提：这几个过程**相互交叠、贯穿项目全生命周期**，不是启动时做一次就归档。案例里的评教口径问题，恰恰是“识别做了一次就以为做完了”的典型后果。

换个角度理解这四个过程的分工：识别回答**“谁相关”**，规划回答**“他现在什么态度、需要什么态度”**，管理回答**“怎么让他真的参与进来”**，监督回答**“参与有效吗、策略还适用吗”**。前两个是看清，后两个是动手与校准。四个过程合起来，才是那句话——通过系统化的过程，确保干系人和项目团队协作，促进项目目标实现。

还要说清它与后一半的关系：干系人管理解决“该让谁参与”，沟通管理解决“信息怎么送到”。识别人之后必然要安排信息；反过来，没有清单，沟通计划就只能写成“定期汇报”这种空话。两条线在**规划**这一步交汇：规划干系人参与定“期望态度”，规划沟通定“信息渠道”，本质上是同一张计划的两面。

最后提醒一个反面：把“干系人管理”理解成“搞好关系、多请吃饭”，是这一章最贵的误解。它的产出是可检验的：谁被列进清单、谁的态度从抵制变成支持、哪次冲突被写进问题日志并关闭。没有这些，所谓“关系好”在验收那天一文不值。

板书

- 三方面：**识别**（谁影响我们／我们影响谁）→ **分析**（期望与影响）→ **制订策略**（调动参与决策与执行）
- 关键句：**干系人满意度应作为项目目标**加以识别和管理
- 五个动作：重视并持续沟通｜理解需求与期望｜处理问题｜**管理利益冲突**｜促进参与决策与活动
- 四过程与成果：识别 → **登记册**｜规划 → **参与计划**｜管理 → **变更请求・问题日志**｜监督 → **工作绩效信息・计划更新**
- 四个问题：谁相关｜该是什么态度｜怎么让他参与｜参与有效吗
- 一句话：**相互交叠、贯穿全周期**；做一次就归档＝最常见的失效方式

提问 四个过程里，哪一个最容易被当成“已经做完了”？它“做完”的假象是怎么产生的？（限 2 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**识别干系人**。因为它的产出是一张表——表一填、文件一存，看起来就完成了。假象来自三个盲点：只列了显眼的人；只做了一次；只记了名字没记利害关系。判据是：**这张表能不能让一个新人看懂“先找谁、说什么、什么时候找”**。
- ⚠️ 部分对：答“规划，因为计划写完就挂墙上了”。有道理，但计划至少会被人拿去看；登记册连看的人都少，更容易“完成即失效”。
- ❌ 常见错：答“监督最难做完，因为要一直盯”。监督本来就不是一次性动作，没人会误以为它做完——**容易产生“完成”错觉的，都是有交付物的那一步**。

易错点 / 考点 ① “满意度是项目目标”这句话是简答高频点，要写出“可识别、可管理”，不能只写“要重视干系人”。② 四过程的成果要能配对（登记册／参与计划／变更请求与问题日志／工作绩效信息），这是选择题常设的配对题。③ 四过程**相互交叠**，不是严格串行，判断题常反向设坑。

过渡 *传统项目里，这四个过程靠文件和会议推进；如果项目本身变化很快，这套办法还够用吗？敏捷给的答案很直接：让需要拍板的人直接坐到同一张桌子上。*

14.6 敏捷：用直接沟通和高度透明，替代层层转达（3 分钟）

口播 · 可照读

这一节的原文表述请先照抄一遍：**敏捷方法强调干系人的高效互动和积极参与，特别适用于频繁变化的项目环境。适应型团队通过直接与干系人沟通，取代传统的层级管理，确保讨论和决策快速且高效。** 三个词要抓住：高效互动、积极参与、直接沟通。

拆开看四层意思。第一层，**直接沟通取代层层转达**：信息不再按“组员→组长→项目经理→校方→决策层”爬楼梯，而是需要拍板的人坐在同一张桌子上。层级少了，失真和等待一起少。第二层，**动态共创**：客户、用户和开发人员密切合作，信息交流更顺畅，从而提高干系人参与度和满意度。第三层，**持续互动降风险、建信任**：持续与干系人保持互动，有助于降低风险、建立信任，并根据项目需求及时调整计划，从而节约成本、提升项目成功率。第四层，**高度透明**：邀请干系人参与项目会议和评审，或把项目工件发布在公共空间，让**不一致、依赖关系和其他潜在变化尽早显形**，及时应对。

拿案例对照一下就很清楚。评教口径这件事，层级式做法是：开发组问组长，组长整理成需求文档发给教务处，教务处转给张科员，张科员回一句“按常规做”，再一层层传回来——四层之后，权重细节没了。敏捷做法是把张科员请到评审会上，当场问“平时分和期末分怎么加权、缺考怎么算”，二十分钟问到底。**同一件事，差别不在谁更聪明，在信息过不过手。**

落到案例上，透明可以很具体：把平台进度、已知问题、待定口径放进一份共享清单，谁都能看；每次评审请一位教师、一位学生到场。这些动作几乎不花钱，省的是“验收才发现不一致”的那笔账。

但要说清一个边界：高度透明**不等于没有边界**。该保密的内容照样保密——合同条款、个人信息、安全细节；透明的是**进展、问题与决策依据**。另外，强调互动也不等于不要清单：清单可以只是一页表或一块看板，但它必须回答三件事——谁会影响我们、谁会被我们影响、谁需要在什么节点被请到场。不写清单的“敏捷”，通常就是把没识别到的干系人留到验收时再发现。

板书

- 原文三句：**高效互动与积极参与**｜适用**频繁变化**的环境｜**直接沟通取代层级管理**
- 四层做法：直接沟通（少过手）｜动态共创（客户・用户・开发同场）｜持续互动（降风险・建信任）｜**高度透明**（会议・评审・工件公开）
- 透明让三类东西尽早显形：**不一致 · 依赖关系 · 潜在变化**
- 边界：透明的是进展与决策依据；合同・个人信息・安全细节照样保密
- 一句话：把干系人从**“验收时签字的人”**变成**“迭代里随时能纠偏的人”**

提问 既然强调互动、强调“可工作的软件高于详尽的文档”，那还需要干系人清单和参与计划吗？（限 3 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：要，但**轻的是文档形态，不是动作本身**。清单可以是一页表、一块看板，但必须回答“谁影响我们、谁被我们影响、谁在什么节点被请到场”。判据是：新人看了能不能直接去对接。
- ⚠️ 部分对：答“要，写在迭代计划里”。方向对，但没说清“写成什么、怎么起作用”，容易变成把厚文档换成薄文档——形式变了，动作仍然可省。
- ❌ 常见错：答“不要，敏捷靠团队自组织、靠面对面沟通”。自组织不等于没有识别机制；缺了清单，“没被识别到的干系人”会稳定地在验收时出现，这是案例里已经付过账的失效方式。

易错点 / 考点 ① 原文表述里的三个关键词要能复述：高效互动、积极参与、直接沟通取代层级管理。② “高度透明”有边界，判断题常拿“所有项目信息都应公开”设坑。③ 敏捷不是取消干系人管理，而是**改变频率与形态**——这条是本章最爱考的反向判断题。

过渡 *话说得再漂亮，最后都要回答一个问题：干系人没管好，代价到底落在谁身上？*

14.7 干系人管理与项目成败：代价最后落在谁身上（3 分钟）

口播 · 可照读

干系人管理不是“会做人”，它直接决定**成果能不能被接受**。同一个交付物，验收结论往往取决于**关键干系人有没有被提前拉进过程**，而不是取决于它做得多漂亮。这句话有点扎心，但它是项目现场的常态。

看三笔账。第一笔，评教算法按默认方式实现，缺的是识别与分析——没把规则制订人的细节问到底，结果是验收被判“不符合业务口径”、返工，代价落在**开发团队**身上：返工工时、加班、士气。第二笔，安全等级要求到验收才提出，缺的还是识别与分析——非功能性要求没进清单，结果是改架构、补认证、重排计划，代价落在**项目**身上：进度和成本一起受损。第三笔，教师抵触填报、数据不可信，缺的是管理参与——冲突没处理、用途没讲清，结果是上线后数据失真、决策依据失效，代价落在**学校**身上：决策质量。三笔账有个共同点：**付出代价的人，往往不是造成问题的人**。

再补一条判断标准：干系人满意度是项目目标之一，但它**不等于有求必应**。满意的来源是**期望被管理在可实现区间内**——该说“不”的时候，把理由、边界和替代方案说清，比含糊答应之后再失约，满意度高得多。反过来，“为了让他满意”而悄悄扩大范围，是把满意度建在别人的代价上：要么延期，要么把成本转移到别处。

方法上给一个提醒：判断代价归属，可以问三个问题——这件事如果错了，谁先受影响？谁要加班？谁的信誉受损？三个答案常常指向不同的人，而这三个人的名字，本该更早出现在清单上。

板书

- 三笔账：口径没问 → 返工（**开发团队**付）｜安全认证推后 → 改架构重排期（**项目**付）｜冲突没处理 → 数据失真（**学校**付）
- 共同点：**付代价的人，常常不是造成问题的人**
- 满意度≠有求必应：**把期望管理在可实现区间内**（理由＋边界＋替代方案）
- 反例：为“让他满意”悄悄扩范围＝把成本转移给别人
- 一句话：验收结论取决于**有没有被提前拉进过程**，不取决于做得多漂亮

提问 “满意度”是项目目标之一，那是不是对方要什么就给什么？（限 1 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：不是。杠杆在**把期望管理在可实现区间内**：该拒绝时把理由、边界与替代方案一次讲清，比先答应再失约的满意度更高。同时能举出反例：为讨好而扩范围，成本最终转嫁给进度或别的干系人。
- ⚠️ 部分对：答“要看是谁提的，权力高的就答应”。这解决了眼前，但等于把“满意度”换成了“谁嗓门大”，Ⅳ 象限与 Ⅲ 象限的人会被系统性忽视。
- ❌ 常见错：答“当然要满足，客户是上帝”。这把满意度等同于全盘接受；一旦承诺超出可实现区间，失约造成的信任损失远大于当初拒绝的代价。

易错点 / 考点 ① 三笔账与“缺了哪一步”的对应关系要能配对（识别与分析／管理参与）。② “满意度是目标”与“有求必应”必须分清，简答题写混就丢分。③ 代价归属是综合题的好切口：能说清“谁付账”，才说明真懂干系人的影响分布。

过渡 *要管好关系，第一步得先知道“关系里有谁”。下一节从识别干系人入手——四种方法、五个利害面。*

***【思政落点】**：把“难沟通的干系人”当资源，而不是障碍。案例里信息中心的陈主任像个“挑刺的人”，可他提的安全等级要求，本来就是系统必须过的一关。提前把最难的要求请进来，等于免费得到一次最严格的评审；把它挡在门外，代价会在验收那天一次付清。做项目如此，做课程设计也一样——那个一直追问“边界情况怎么办”的同学，往往帮你省下了最贵的一次返工。*

14.8 识别干系人：四种方法，五个利害面（4 分钟）

口播 · 可照读

识别干系人要**定期进行**，分析并记录干系人的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响；它的作用是让团队对每个干系人或群体建立**适度关注**——“适度”两个字很重要，不是人人都要天天见。时机上，通常在**编制和批准项目章程之前或同时首次开展**，并在每个阶段开始、以及项目或组织发生重大变更时**重新开展**。

四种方法，各有各的用处。**问卷和调查**：一对一调查、焦点小组讨论，或其他大规模信息收集技术，通过设计有针对性的问题，系统化收集期望、利益、需求与影响力；它尤其适合项目初期、干系人**群体大而分散**的时候，比如全校教师和学生。**头脑风暴**：包含头脑风暴与头脑写作，自由讨论、快速生成多样化方案；头脑写作是改良形式，让每个人在小组讨论开始前先独立想，**保证每个成员的观点都得到平等表达**；它适合干系人群体复杂、一开始不容易看清的项目。**干系人分析**：生成清单与详细信息——岗位、项目角色、与项目的利害关系、期望、态度、对项目信息的兴趣；它要解决的是**判断亲疏与优先级**。**文件分析**：系统审查需求文档、问题日志、变更记录、项目章程、项目管理计划，并参考**以往项目的经验教训**；它高效且可靠，特别适合初期明确范围、建立干系人登记册。此外，**专家判断**与**会议**作为通用方法，贯穿在四种方法之中。

分析利害关系要看**五个方面**：**兴趣**，他可能受到与项目相关的决策或成果的影响；**权利**，包括合法权利与道德权利，合法权利如职业健康与安全要求，通常受国家法律框架约束，道德权利可能涉及保护历史遗迹或促进环境可持续性；**所有权**，对资产或财产拥有的法定所有权；**知识**，他可能拥有专业知识，能助力项目目标实现，或帮助理解组织权力结构；**贡献**，通过提供资金或其他资源支持项目，也可能通过宣传项目目标、或在项目与组织政策之间发挥缓冲作用提供无形支持。

五个面里最容易漏的是**知识和贡献**。知识面看的是“谁懂”，案例里懂评教权重算法的是张科员，不是吴主任；贡献面看的是无形支持，比如那位愿意在教研组里替平台说句话的老同事。这两面都不体现在组织架构图上，只体现在**你问没问**。

板书

- 时机：**章程编制或批准之前或同时**首次开展；每阶段开始、重大变更时**重做**
- 四方法：**问卷和调查**（群体大而分散）｜**头脑风暴＋头脑写作**（复杂、看不清，保证平等表达）｜**干系人分析**（定亲疏与优先级）｜**文件分析**（查旧账，建登记册）
- 通用方法：**专家判断 · 会议**（贯穿四种方法）
- 五个利害面：**兴趣 · 权利 · 所有权 · 知识 · 贡献**
- 最容易漏的两面：**知识**（谁懂规则）· **贡献**（谁提供无形支持）
- 一句话：识别的产出不是名单，是**“该找谁、说什么、什么时候找”**

提问 四种方法里，哪一种最容易被跳过，却往往最省时间？（限 2 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**文件分析**。它看起来只是翻翻旧文档，但项目章程、变更记录、上一期的经验教训里，写着**上一轮被漏掉的人**——“上次验收卡在信息中心的安全认证”这样的教训，一分钟就能读出来。建议顺序：先翻旧账，再开会补盲区，再用问卷铺面，最后用干系人分析收敛。
- ⚠️ 部分对：答“头脑风暴最容易跳过，因为大家忙”。头脑风暴很少被跳过（开个会就能做），真正被跳过的是**不需要开会、只需要读**的文件分析。
- ❌ 常见错：答“问卷最省时间，发出去就行”。问卷的成本在设计与回收，尤其全校范围发放，反而是四种方法里周期最长的。

易错点 / 考点 ① 四种方法与适用场景的配对（大而分散→问卷；复杂看不清→头脑风暴；定优先级→干系人分析；查旧账建登记册→文件分析）。② 五个利害面要能背全并各举一例，**权利**要写“合法＋道德”两层。③ 识别是**定期重做**的过程，不是一次性动作，这与 14.5 的口径一致。

过渡 *名单列出来了，可它不是一张平铺的表。图 9-1 用三个同心圆告诉你，谁在里圈、谁在外圈。*

14.9 图 9-1 里的三层：谁在里圈，谁在外圈（2 分钟）

口播 · 可照读

图 9-1 是一张**三层嵌套圆**——洋葱式，由内向外一圈套一圈。它想说的其实只有一件事：干系人不是一个平铺的名单，而是一圈套一圈的**注意力结构**。越靠内，越需要高频、细节级的信息；越靠外，越需要被及时告知、按约定渠道对接。

看三层。**内层**，三个词：项目经理、项目管理团队、项目团队——执行核心，每天在一起干活，信息最密、变化最快，沟通侧重是**高频、细节**：每日同步、任务看板、即时沟通。**中层**，三个词：治理机构、项目管理办公室、指导委员会——定规则、批资源、把关口，不参与日常但握有决定权，沟通侧重是**定期、结构化**：阶段汇报、评审会、决策请求。**外层**，四个词：供应商、客户、最终用户、监管机构——不常在项目里，但能影响验收、合规与口碑，沟通侧重是**按节点、按约定渠道**：验收、变更通知、合规申报。

图里有两条提醒必须说。第一，**外圈的人不会因为你忙就消失**——监管要求与客户诉求只会延后出现，不会自动消失；案例里信息中心的安全认证要求，就是从外圈延后到验收才冒出来的一次。第二，**内圈也要分层**：项目经理与团队成员需要的颗粒度不同，别拿同一份日报打发所有人。所以一句话记住：**圈层决定的是“信息密度与节奏”，不是“重要程度”**。外圈不是不重要，是节奏不同。

再补一句用法：这张图可以当**检查表**用。项目每进一个阶段，就把三层各念一遍——里圈有没有漏人，中层的决策口有没有打通，外圈的合规与验收条件有没有提前拿到。念一遍三分钟，常常能省下一次返工。

板书

- 结构：**三层嵌套圆**（洋葱式，由内向外层层包裹）
- 内层：**项目经理 · 项目管理团队 · 项目团队** → 高频、细节（每日同步 · 看板 · 即时沟通）
- 中层：**治理机构 · 项目管理办公室 · 指导委员会** → 定期、结构化（阶段汇报 · 评审 · 决策请求）
- 外层：**供应商 · 客户 · 最终用户 · 监管机构** → 按节点、按约定渠道（验收 · 变更通知 · 合规申报）
- 两条提醒：外圈的人**不会因为忙就消失**；内圈**也要分层**（颗粒度不同）
- 一句话：圈层决定**信息密度与节奏**，不是**重要程度**

提问 按图 9-1 的分层，一位监管机构的对接人最可能出现在哪一圈？为什么不是中层？（限 1 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**外层**。他不参与日常、不参加内部评审，却能决定“能不能合法上线”；沟通按合规节点与约定渠道走。中层是治理与支持（治理机构、PMO、指导委员会），特征是有决定权且**在组织内部**。
- ⚠️ 部分对：答“中层，因为他能一票否决”。抓住了“有影响力”，但位置判据不是影响力大小，而是**在不在项目日常里**、以什么节奏被对接。
- ❌ 常见错：答“内层，因为要重点维护”。内层是执行核心，日常在一起干活的人；把监管方放进内层，会让沟通节奏错配——他要的是合规节点上的材料，不是每日同步。

易错点 / 考点 ① 三层与成员名要能对上（内 3、中 3、外 4），图 9-1 是简答与填图题的高频来源。② 圈层判的是**信息节奏**，不是权力大小，这条极易答反。③ 外层含**监管机构**，容易漏；一旦漏掉，就是案例里那种“验收才出现”的返工。

过渡 *三层回答了“谁在哪圈”，但同一圈里也有先后。要定“先管谁”，得用一张 2×2 的方格。*

***【思政落点】**：每一圈都值得被认真对待。最外圈的人常常不开会、不发邮件，也不在你的汇报线里——但他们可能是最终用户，也可能是监管要求。把他们写进这张图，是最低成本的一次公正：**不让“嗓门小的”在验收那天才被想起**。*

14.10 权力/利益方格：先定象限，再定沟通强度（4 分钟）

口播 · 可照读

名单列好之后，下一个问题是“**先管谁**”。干系人映射分析就是把名单**分类**的技术，最常用的是**权力/利益方格**：按**职权（权力）**与**对项目成果的关注程度（利益）**两个维度分类，识别关键干系人的利益与权力。图 9-2 是一张 2×2 的方格：纵轴是权力，从低到高；横轴是利益，从低到高。

四格四种策略，一定要能背下来。**Ⅰ 权力高、利益高 → 重点管理**：团队需要重点管理，确保他们的需求得到满足并且与项目目标保持一致。**Ⅱ 权力高、利益低 → 令其满意**：通过适时沟通和令其满意的策略来保持良好关系，注意关键词是“适时”——不是天天汇报。**Ⅲ 权力低、利益高 → 随时告知**：需要随时告知他们项目进展，确保他们对项目保持积极的态度。**Ⅳ 权力低、利益低 → 监督（保持关注）**：通过监督和保持关注，确保他们不会对项目产生不利影响。

拿案例落一遍位。Ⅰ 格放校领导李校长和教务处吴主任：一个批预算拍验收，一个定业务口径，需求和目标必须对齐。Ⅱ 格放信息中心陈主任：日常不介入，但握有“能不能上线”的关键一票，所以要**适时沟通、保持关系**，比如在技术选型会和验收前各正式对接一次，把安全等级要求提前问出来。Ⅲ 格放张科员、教师和学生：权力不高，但利益高——张科员天天用、教师被评价、学生要填报，策略是**随时告知**，进展、变更、口径调整都及时通报。Ⅳ 格放庄科员这类运维对接人和外围供应商：控制投入，但**确保不产生不利影响**。

现在回答今天这道题：张科员该放哪一格？他是教务处科员，**负责评教计算规则的制订**，日常要动手操作系统，但在学校层级里没有审批权。所以：利益高——规则由他定、系统的对错由他判定、他天天要用；权力低——他没有审批权、签不了验收。答案落在**Ⅲ 格，随时告知**。

但这里有个必须补的转折，也是案例真正教给我们的东西：**Ⅲ 格的策略是“随时告知”，可他的“利益”里藏着项目的关键细节**。评教的权重、缺考怎么算、重修怎么计，全在他脑子里，不在吴主任的讲话里。所以对他的管理不能只停在“告知”，还要把他的参与度从**中立推到支持**——请进评审会、让他验一遍算例、把他写进登记册的“知识”那一栏。案例里评教结果出现偏差，正是因为只把他当成“顺便通知一下的人”。这条也解释了方格的一个使用要点：**位置不是标签，是策略起点**。

另外三个使用要点也一并记下：第一，**位置会变**——进入验收期，信息中心的利益会从“低”升到“高”，象限要跟着改；第二，**“令其满意”不是敷衍**，它要求你判断出该部门真正在意的那一件事，比如陈主任真正在意的是统一身份认证对接，而不是界面好不好看；第三，放在 Ⅳ 的人也**不能不管**：庄科员一句“接口没开权限”，就能让上线卡一整天。同类的分类工具还有权力影响方格、作用影响方格、干系人立方体和凸显模型，下一节讲凸显模型。

板书

- 两维：**权力**（职权）× **利益**（对项目成果的关注程度）→ 图 9-2 的 2×2
- **Ⅰ 权力高 · 利益高 → 重点管理**：确保需求被满足并与项目目标一致
- **Ⅱ 权力高 · 利益低 → 令其满意**：适时沟通、保持关系，不占用过多时间
- **Ⅲ 权力低 · 利益高 → 随时告知**：及时通报进展，保持积极态度
- **Ⅳ 权力低 · 利益低 → 监督（保持关注）**：确保不产生不利影响，控制投入
- 案例落位：李校长 · 吴主任→ **Ⅰ** ｜陈主任→ **Ⅱ** ｜张科员 · 教师 · 学生→**Ⅲ** ｜庄科员 · 外围供应商→**Ⅳ**
- 张科员：利益高（定规则、天天用）＋权力低（无审批权）→ **Ⅲ**；但他掌握关键细节，参与度要从中立推到**支持**
- 三个要点：**位置会变** ｜ “令其满意”要找准真正在意的那件事 ｜ Ⅳ 也不能不管

提问 教务处张科员负责评教计算规则的制订、日常要动手操作系统，但没有审批权。他该放进哪一格？只答象限不算完，请再说出你会怎么对他。（限 3 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**Ⅲ 格，随时告知**——利益高（规则由他定、天天要用）、权力低（没有审批权）。接着补出关键一步：他的利益里藏着项目细节，所以参与度要从中立推到**支持**（请进评审会、让他验算例、把他的知识写进登记册）。判据是“定规则的人未必有权，但一定决定对错”。
- ⚠️ 部分对：答“Ⅱ 格，因为他很重要”。把“掌握细节”误当成“权力高”；Ⅱ 格是权力高而利益低的人，特征恰恰是**不关心日常细节**，与张科员相反。
- ❌ 常见错：答“Ⅳ 格，一个科员而已”。这是把职级当成了权力，也是案例里评教返工的真实成因；Ⅳ 格的策略是“控制投入”，用在他身上必然漏掉权重细节。

易错点 / 考点 ① 四象限的名称与策略必须**逐字对应**：重点管理／令其满意／随时告知／监督，位置与策略配错是最高频失分点。② 权重的方向别记反：纵轴权力、横轴利益；Ⅱ 在左上（权力高利益低），Ⅲ 在右下（权力低利益高）。③ 象限是**策略起点**而非永久标签，验收期、组织变更后要重判。④ 别把“权力低”读成“可忽略”，Ⅳ 格是“监督”不是“不管”。

过渡 *权力与利益只是两个维度。当干系人群体很大、内部关系又复杂时，两个维度不够用——下一节加上紧迫性与合法性，用三个圆划出七个区域。*

14.11 凸显模型：权力、紧迫性、合法性决定谁最“显眼”（5 分钟）

口播 · 可照读

权力／利益方格只摊开两个维度，够用的前提是“人不多、关系不绕”。可真到了教学质量管理平台这种项目上，校领导、教务处、信息中心、一线教师、学生、供应商层层叠叠，同一件事从好几个口子进来，两个维度就不够分了。凸显模型补的正是这一块：它按**权力、紧迫性、合法性**三个属性给每位干系人打分，再按属性组合分清“谁必须优先照顾、谁可以先放一放”。

三个属性怎么判，先说口径。**权力**，看职权级别和他对项目成果的实际影响力——不是看头衔大小，是看他说一句话这件事会不会停。**紧迫性**，看是否因时间约束或重大利益诉求需要立即关注：付款明天到期、验收下周开始，这就叫紧迫。**合法性**，看他参与的适当性——合同、职责、制度有没有给他名分。实际工作里也常用**邻近性**替代合法性，用来考察“参与得深不深”。

三个圆两两相交，正好划出七块。三交是**确定型**：权力、紧迫性、合法性都占，是关键干系人，重点维护关系。权力加合法性是**支配型**：有实权、有名分，但诉求不急，策略是争取支持、培养长期合作。权力加紧迫性是**危险型**：有本事让项目停摆、时间上又等不起，偏偏没有名分参与内部决策，策略是积极沟通、透明决策，把冲突摆到桌面上化解。紧迫性加合法性是**依赖型**：名正言顺、诉求也急，可没有权力，策略是合理授权与合作，给他一条发声渠道。

只剩一个属性的三种最容易记混。只有紧迫性的是**苛求型**：急，但既不掌权也缺名分，适度满足、按规则回应，别让冲突升级。只有权力的是**潜伏型**：有权，可既不急、参与依据也不足——注意“潜伏”两个字，他现在不吭声，不等于以后不吭声，所以要定期沟通，防止后期变成威胁。只有合法性的是**自主型**：只在名义上相关，适度关注即可，别把资源浪费在这里。

举个能落地的例子。某供应商有权中止服务，这是权力；付款纠纷下周到期，这是紧迫性；可合同并没有约定它参与需求评审，这就是没有合法性。三条一摆，它落在**危险型**。对策不是冷处理，也不是忍着，而是积极沟通、透明决策：把付款节点和验收标准摊开讲清楚，必要时用**合同变更**把它的参与补上名分。名分一补，它就从危险型挪进了**确定型**。

最后一句最要紧：三个属性都是**会变的**。项目进到验收阶段，学生和一线教师的紧迫性会一起往上走；一个原本只在名义上相关的部门，可能因为一次审计突然变得又急又有权。所以这个模型不是评一次就贴标签，要定期重评——重评的节奏，正是后面监督干系人参与要干的事。

再补一层用途上的分工，别把两个模型当成竞争对手。权力／利益方格快、直观，适合开会时在白板上五分钟排完，回答的是“先找谁、多久找一次”；凸显模型细、能处理交叉身份，回答的是“这个人为什么值得单独给他立一条策略”。实务上的顺序常常是：先用方格粗排一遍把人分堆，再用凸显模型对那几位“既有权又急、名分还含糊”的人单独过一遍。项目上最容易出事的，往往就是方格上落在“权力高、利益低、令其满意”那一格、可在凸显模型里其实是危险型的那一位——方格让他看起来“不用管”，凸显模型才告诉你他下周就能让项目停摆。

板书

- 两个维度不够用（人多、关系绕）→ **三属性打分**：权力 · 紧迫性 · 合法性
- 权力＝职权与影响力｜紧迫性＝需立即关注｜合法性＝参与的**名分**（可用邻近性替代）
- 七区域：**确定型**（三交 · 重点维护）· **支配型**（权＋法 · 争支持）· **危险型**（权＋急 · 透明沟通）· **依赖型**（急＋法 · 授权合作）
- 单属性三型：**苛求型**（仅急 · 适度满足）· **潜伏型**（仅权 · 定期沟通防变威胁）· **自主型**（仅法 · 适度关注）
- 案例：供应商＝权＋急、无名分 → **危险型**；补名分 → 确定型
- 提醒：三属性会变，进入验收要**重评**

提问 某供应商有权中止服务，付款纠纷下周到期，但合同并未约定它参与需求评审。它落在哪个区域？该怎么管？（限 40 秒）

预设回答

- ✅ 正确方向：落在**危险型**（权力∩紧迫性）。它有本事让项目停摆、时间上又等不起，却没有名分参与项目内部决策。对策是**积极沟通、透明决策**，把付款节点与验收标准摆到桌面讲清，必要时用合同变更把参与“补上名分”——补上之后它就从危险型挪进确定型。
- ⚠️ 部分对：只答“要重点管理”。方向不错，但重点管理是确定型的做法，对着危险型用，等于只给资源不给名分，下一次还会在同一个地方翻脸。补一句：差的是**合法性**这一条腿。
- ❌ 常见错：判成“潜伏型”“先放着，别刺激它”。潜伏型是有权但不急的，这位下周就到期，急得很；冷处理的后果是它用最直接的方式让你感受到它的权力。

易错点 / 考点 ① 七区域的**属性组合**要能一一对上，考选择题常给“仅紧迫性”让选区域名。② 三交＝**确定型**，别与“重点管理”混成同一个维度——前者是模型给的区域，后者是应对策略。③ 凸显模型是**三维**，权力／利益方格是**二维**，两者不是替代关系，是粗细关系。④ 属性会变，答“一次评估定终身”必错。

过渡 *模型给了判断口径，可判断结果得落在一张能用的表上——毕竟项目上真正被传来传去的，不是韦恩图，是那张登记册。*

14.12 识别干系人的成果：一份能用的干系人登记册（5 分钟）

口播 · 可照读

识别干系人交出来的成果，不止一张名单。名单只能告诉你“有谁”，可用不了三天就会有人问：这个人要什么、他能影响什么、他算哪一类。真正的成果是**干系人登记册**——把每位干系人的**身份信息、评估信息、分类**三块写清楚，后面规划参与、排沟通频率才有依据。

第一块，**身份信息**，回答“他是谁”：姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在项目中扮演的角色。这一块看着最没用，其实最不能省——项目上找不到人的时候，方案再好也落不了地。

第二块，**评估信息**，回答“他要什么、能影响什么”：主要需求、对项目的期望、影响项目成果的**潜力**，以及他最能影响或冲击的**生命周期阶段**。“影响阶段”这一项最容易被漏掉，可它恰恰决定你什么时候去找他：李校长的影响阶段是执行与验收，你在需求阶段天天找他，他嫌烦；验收前一周才去找他，他来不及。

第三块，**分类**，回答“他属于哪一类”：内部或外部、作用与影响、权力或利益、向上或向下、向外或横向，也可以用凸显模型、权力／利益方格这些别的分法。分类不是给谁贴标签玩，是为了后面能用“一类的办法”对付“一类的人”。

看表 9-1 这五行示例。**李校长**：校长，需求是提高教务管理效率，期望是提升整体教学质量，影响潜力极高，影响阶段在执行与验收，分类是外部、向上、权力高利益高。**吴主任**：教务处负责人，需求是优化教务资源管理，期望覆盖各类教学活动，影响潜力高，影响阶段是全阶段、尤其需求与验收。**张科员**：教务处工作人员，需求是支持排课与学籍维护，期望少手工，影响潜力中，影响阶段在开发与实施，权力低、利益高。**陈主任**：信息中心负责人，需求是与现有架构兼容、便于维护，影响潜力高，影响阶段在技术选型与实施，权力高、利益中。**庄科员**：信息中心工作人员，需求是日常维护、开放接口，影响潜力低，影响阶段在实施与运维，权力低、利益低。五行摆在一起，一件事就清楚了：同样都算“外部干系人”，权力和利益的高低差得很远，管法也就完全不同。

还有两句要记住。**登记册是活文档**：新干系人出现、老干系人退出、影响力变了，都要回来改它，别做成一次性的表格。另外，**首次识别通常不产生变更请求**；随着项目推进冒出新的干系人、或者拿到老干系人的新信息，才可能需要调整产品、项目管理计划或项目文件，而且这些调整要走**整体变更控制**。跟着一起更新的，还有需求管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、干系人参与计划，以及假设日志、问题日志、经验教训登记册这些项目文件。

用法上还有三个小问题要顺手答掉：谁维护、多久看一次、给谁看。通常由项目经理维护、核心成员共同补充；每个阶段末过一遍，新冒出来的人当场补进去；给团队看的版本可以隐去联系方式，给管理层看的版本只留分类与影响潜力。同一份登记册，三种看法，别混着发。

板书

- 成果不是名单，是**登记册**：身份信息 · 评估信息 · 分类
- ① 身份信息＝**他是谁**（姓名 · 职位 · 地点 · 联系方式 · 项目角色）
- ② 评估信息＝**要什么、能影响什么**（需求 · 期望 · 影响潜力 · **影响阶段**）
- ③ 分类＝**属于哪一类**（内／外 · 作用影响 · 权力利益 · 上／下 · 外／横向 · 其他模型）
- 表 9-1 五行：李校长 F↑｜吴主任 F↑｜张科员 F↓利益高｜陈主任 F↑利益中｜庄科员 F↓利益低
- 活文档 + **首次识别一般不产生变更请求**；调整走整体变更控制

提问 “张科员每周要导出两次课表，最在意操作步骤少”——这句话该写进登记册的哪一栏？

预设回答

- ✅ 正确方向：**评估信息**。“在意什么、要什么”属于需求与期望，是评估信息的内容；身份信息只回答“他是谁、在哪、怎么联系”。
- ⚠️ 部分对：答“分类”，理由是“他权力低、利益高”。利益高确实是分类里的一个维度，但这句话描述的是他的**诉求**，不是他的类别；分类栏里写“外部 · 横向；权力低、利益高”，不该把操作习惯抄进去。
- ❌ 常见错：答“身份信息，因为他每周要导出课表”。这是把他的岗位动作当成了身份；身份信息回答的是岗位与联系方式，回答不了“他在意什么”。

易错点 / 考点 ① 三块的**边界**要清：需求与期望归评估，工作习惯归评估，职位与联系方式归身份。② “**影响阶段**”属评估信息，是简答题的加分点，别只写“需求、期望”两项。③ 分类标准**不止一种**（内／外、上／下、横向、权力利益、凸显模型），答“只有权力利益一种”是错的。④ 登记册是**活文档**，且首次识别一般不产生变更请求——这两句常出判断题。

过渡 *登记册告诉你“谁重要”，可它不回答另一件事：这个人现在做到哪一步、我们要他做到哪一步。那张表，就是下一页的参与度评估矩阵。*

14.13 参与度评估矩阵：把“当前 C”和“期望 D”摆在一起（8 分钟）

口播 · 可照读

登记册告诉你谁重要，**参与度评估矩阵**告诉你他现在做到哪一步、我们要他做到哪一步。这是两件不同的事：前者看“分量”，后者看“位置”。

五个水平是**递进**的：不知晓、抵制、中立、支持、领导。**不知晓**，是不知道项目及潜在影响——注意，这跟“不关心”不是一回事：不关心的人你已经通知到了，不知晓的人你压根没通知到。**抵制**，是知道项目及其影响，但抵制项目工作或成果带来的变更。**中立**，是了解项目，既不支持也不反对。**支持**，是了解项目及影响，支持项目工作与成果。**领导**，是了解项目及影响，而且积极参与并推动项目活动以确保成功。

判定的分水岭在两处。第一处是“**知不知道**”：不知晓与后面四级的界线，就在信息有没有到人。第二处是“**反不反对**”：抵制与中立的分界，是有没有明确反对变更，不是态度冷不冷。很多同学把“话少”判成抵制，这是错的——沉默是中立，明确反对才是抵制。

矩阵怎么读。**C 标当前水平，D 标期望水平**，同一格里同时出现 C 和 D，就是**已经到位**。看示例三行：李校长中立是 C、支持是 D，差一格，要从“不反对但没把平台当自己的事”推到“愿意支持”；吴主任支持一格同时有 C 和 D，说明已达标，保持现有沟通就行，不必再设计新动作；陈主任抵制是 C、支持是 D，差两格，是最难也最值得做的一位。

差距怎么变成策略，两条示例说透。**李校长这条**：他不反对，但也没把平台当成自己的事，对策是把他关心的“教学质量数据”做成首期就能看见的成果，让他看到收益——用成果说话，不用汇报说话。**陈主任这条**：他担心平台和现有技术架构打架，对策是请他参与技术选型评审、把兼容性要求写进方案，把“被通知的人”变成“参与决策的人”。一条是给看得见的收益，一条是给说得上话的位置——这是两种最常用的补差手段，考试问策略就照这两条思路写。

最后提醒两句。矩阵可以按角色分列，也可以按阶段分列；同一个人在需求阶段是支持，到验收阶段可能退回中立，所以矩阵不是填一次，是跟着阶段滚动更新。还有，**差距是方向不是评价**：C 到 D 差几格不重要，差在哪儿才决定你下一步做什么——差在“知不知道”就先补信息，差在“愿不愿意”就先谈利益。

再说两个现场最常见的误判。第一种是“把没通知到的人当成抵制”——他压根不知道有这个项目，你却在按“反对者”设计对策，谈了半天利益，人家只是没收到过一封说明。第二种是“把沉默当成支持”——会上不吭声，你就当默认，等到验收他才说“这个我们其实不同意”。所以判级之前先问两句：这条信息他收到过吗？他有没有在正式场合表达过反对？两问都过了，才轮到判“支持”还是“中立”。

板书

- 五级递进：**不知晓 → 抵制 → 中立 → 支持 → 领导**
- 分水岭：知不知（不知晓／其余四级的界）｜反不反对（抵制／中立的界，**沉默＝中立**）
- **C＝当前水平，D＝期望水平**；同格有 C 和 D ＝**已到位**
- 示例：李校长 中立→支持（差一格）｜吴主任 支持（C、D 同格・已达标）｜陈主任 抵制→支持（差两格）
- 补差两招：**给看得见的收益**（李校长）／**给说得上话的位置**（陈主任）
- 差距是方向：差“知不知”→补信息｜差“愿不愿”→谈利益

提问 某位干系人 C 在“支持”、D 在“领导”，差距在哪、下一步做什么？（限 30 秒）

预设回答

- ✅ 正确方向：差距不是“态度”，而是**出力程度**——支持型愿意配合，领导型会主动推动项目往前走。对策要给他“推动的抓手”：请他主持一次跨部门协调会、在关键节点公开表态，或担任某个评审组的负责人。
- ⚠️ 部分对：答“多沟通、多发周报、请领导吃饭”。方向不算错，但周报只能把信息送到，送不出“推动”的位置；跨不过这一格，缺的是**授权与舞台**，不是频次。
- ❌ 常见错：答“已经是支持了，不用管”。支持不是终点，D 写着领导就说明项目需要一个能替你说话的人；放着不管，遇见冲突他很可能退回中立。

易错点 / 考点 ① 五级的**定义差异**要能各说一句，尤其“抵制”与“中立”的界线。② **C 与 D 同格＝已达标**，不要再编策略，这一问常用来考审题。③ 差距要落到“**策略**”，不能只写“加强沟通”——加强什么、给什么位置、谁负责，三样缺一不可。④ 参与水平会**倒退**，矩阵要滚动更新，这与下一页的监督直接呼应。

过渡 *差距看出来了，可矩阵本身还只是“诊断”，不是“处方”。把差距翻译成一串能执行的动作，产出的东西叫干系人参与计划。*

14.14 规划干系人参与的成果：干系人参与计划（7 分钟）

口播・可照读

矩阵找出了差距，下一步要把差距翻译成动作，产出的东西就是**干系人参与计划**。

按模板，六个板块。**引言与目标**：这份计划要解决什么问题、让干系人参与到什么程度。**干系人分类与分析**：输出清单，写清各自期望、影响与当前参与水平。**干系人参与策略**：针对每类人的互动策略，明确沟通方式、频率、责任人。**资源与支持**：保障参与所需的时间、预算、技术支持，以及其他促进措施。**监控与调整**：针对实际与期望参与水平之间的差距，给出提升或调整措施。**持续更新机制**：定期审查与更新的流程——谁看、多久看一次、什么情况必须改。

计划的形式可以正式也可以非正式，可以很细也可以高度概括，取决于项目需要与干系人期望。小项目一张纸也行，关键是六件事都要占到，别只写一句“每月开一次会”就交差。

什么情况下**必须更新**，四条：项目进入新阶段；组织结构或行业环境发生变化；新干系人加入、老干系人退出，或某人的重要性变了；变更管理、风险管理、问题管理的输出要求重新审视参与策略。这四条判断的其实是同一件事——**计划还准不准**。准就不用改，不准就必须改。

还要分清它和登记册的分工。登记册回答“他是谁、要什么、算哪类”，是**事实底稿**；参与计划回答“我们打算怎么和他打交道”，是**行动方案**。两者要能一一对上：登记册里写“权力高、利益高”，参与计划里就该有对应的责任人与节奏；对不上，说明有一份是抄来的。

六个板块里，最容易被写空的是“资源与支持”和“监控与调整”。“资源与支持”不是写“给予支持”四个字，而是写具体的：评审会给他留多少时间、数据接口谁来开、差旅与场地谁出、需要谁陪同——参与是要花成本的，不写成本，计划就变成了许愿。“监控与调整”也不是写“定期检查”，而是写指标：他出席了几次评审、提了几条意见、有几条被采纳、决策会上有没有表态。指标一写，差距就从“感觉”变成“数据”。至于“持续更新机制”，落到操作上就三句话：谁看、多久看一次、什么情况必须改——这三句写清了，这份计划才不会烂在第一版。

板书

- 六板块（表 9-3）：**引言与目标 · 分类与分析 · 参与策略 · 资源与支持 · 监控与调整 · 持续更新机制**
- 参与策略三件套：**沟通方式 · 频率 · 责任人**（再加“要达到什么水平”才可考核）
- 必须更新四情形：进新阶段｜组织或行业变化｜干系人进出／重要性变｜其他过程的输出要求重审
- 分工：登记册＝**事实底稿**｜参与计划＝**行动方案**，两者要一一对上
- 形式可正式可非正式，但六件事一个都不能少

提问 参与计划里写“每月向陈主任发送项目月报”，这算不算一条合格的参与策略？

预设回答

- ✅ 正确方向：**方向对，但还不合格**。它写清了对象、方式、频率，缺的是“责任人”与“要达到什么参与水平”——补上这两样，才既能执行、又能考核。
- ⚠️ 部分对：答“合格，有对象有方式有频率就够了”。三样齐了只是“能发”，不等于“有用”；月报发一年，陈主任的参与水平还停在抵制，这条策略就是零效果。
- ❌ 常见错：答“不合格，参与计划只管态度，跟具体沟通动作无关”。正好说反了——参与计划的核心就是动作：谁在什么阶段用什么方式参与、谁负责、差多少怎么补。

易错点 / 考点 ① 六板块的**名称**要能列全，简答题常考“参与计划包括哪些内容”。② 参与计划 ≠ 沟通管理计划：前者管**关系与参与水平**，后者管**信息怎么传**，两者互为输入输出但不能互换。③ 更新触发条件要答“四情形”，只答“项目变了”不给分。④ 策略三件套（方式・频率・责任人）＋目标水平，四样才可考核。

过渡 *计划写得再细，不落到每一次真实的对话上，也只是文档。下一个过程，就是把这些动作真做出来。*

***【思政落点】**：参与不是“通知到位”。把干系人参与写成“发通知、发周报、开会念一遍”，是最省事也最没用的做法——人到了、话听了，事还是推不动。真正的参与，是让对方**在决策里有一席位置**：该征求意见时真去问，该共同拍板时真让他拍。把承诺写进计划、把计划兑现成动作，信任才是一次次兑现攒出来的。*

14.15 管理干系人参与：把计划变成一次次真实的互动（3 分钟）

口播 · 可照读

计划写完不落地，就是一张纸。**管理干系人参与**，是通过与干系人**沟通协作**，满足其需求与期望、**处理问题**、**促进其合理参与**的过程。作用很直接：**尽可能提高支持度、降低抵制程度**。它在整个项目期间定期开展，让干系人清楚项目的目的、收益与风险，也清楚自己怎样促成成功。

三段式看清楚：输入、方法、成果。输入是干系人参与计划、沟通管理计划、风险管理计划、变更管理计划，加问题日志、干系人登记册、变更日志、经验教训登记册。方法是专家判断、**沟通技能**、**人际关系与团队技能**、**基本规则**，还有会议。成果是变更请求、更新的项目管理计划、更新的项目文件。这一页要记的是中间那段——方法。

四类方法说人话。**沟通技能**：按沟通管理计划给每位干系人定策略，倾听反馈、清晰表达、及时共享；用正式和非正式对话、问题识别与讨论、会议、进度报告、问卷调查，把意见收回来。**人际关系与团队技能**：观察和交谈、冲突管理、文化意识、情商、谈判技巧、政策意识——项目涉及多个政府审批流程时，主动与监管部门保持沟通，就是把政策意识用在前面。**基本规则**：依团队章程明确信息交流流程、决策参与机制、问题处理方式，给互动一个清晰框架。**会议**：按计划组织的正式或非正式场合，用来对齐期望、处理冲突、确认下一步动作。

三件事别混：**沟通协作**是“把信息送到、把意见收回”；**处理问题**是“把冲突和诉求落到问题日志里跟踪闭环”；**促进合理参与**是“让该发言的人真的发言、该拍板的人真的拍板”。只做第一件，后面两件迟早以返工的形式找上门——这句话我建议你划下来，它在案例题里几乎每年都能用上。

四个方法里，**会议**最容易被当成走过场，其实它是最能暴露参与质量的地方。一场有效的会，会前有议程、会中有记录、会后有明确到人的动作与时限；一场无效的会，只有一句“大家还有什么意见”和一句“没有，散会”。**观察和交谈**也值得单独提一句：它是最便宜的信息渠道——走到工位上看着他操作五分钟，比发三份问卷都准。**政策意识**听着虚，落到项目上很实：谁是真正的决策者、谁的话虽然没写在流程里但必须过一遍、哪个部门的态度会连带影响另一个部门，这些搞不清，方案再好也过不了会。

板书

- 定义三动作：**沟通协作 · 处理问题 · 促进合理参与**
- 作用一句话：**提高支持度、降低抵制程度**（贯穿全周期定期开展）
- 方法四类：**沟通技能 · 人际关系与团队技能 · 基本规则 · 会议**（＋专家判断）
- 沟通技能＝按计划定策略、收意见｜人际技能＝观察交谈 · 冲突 · 文化 · 情商 · 谈判 · 政策意识
- 基本规则来自**团队章程**：信息流程 · 决策机制 · 问题处理方式
- 一句话：只做“沟通协作”，另两件会以**返工**的形式回来

提问 教务处的张科员反复抱怨“新排课界面太难用”，项目经理该先做什么？（限 30 秒）

预设回答

- ✅ 正确方向：先**处理问题**，不是先解释“这是按需求做的”。把他抱怨的具体场景记进**问题日志**：哪个操作、几步、错在哪、影响多少工作量；再约一次现场看他操作，用观察和交谈替代猜测。确认是设计缺陷就走变更请求，确认是培训不足就补一次培训。
- ⚠️ 部分对：答“先安抚情绪、请他多包涵”。态度没错，但安抚完问题还在，第二次抱怨会更大声；情绪只是外壳，里面是具体的操作障碍，得落到记录与动作上。
- ❌ 常见错：答“让教务处下通知，要求必须使用新界面”。这是用权力压参与：人能压住，支持度压不出来，还会在验收时被“不会用、不好用”顶回来。

易错点 / 考点 ① **管理参与**是“执行”，**监督参与**是“监控”，两者别装反。② 三件事（沟通协作 · 处理问题 · 促进合理参与）要能各说一句，案例题常给情景让判断缺了哪一件。③ **基本规则**的来源是团队章程，不是项目经理临时定。④ 成果里有变更请求，但提交不等于批准——批准权在整体变更控制。

过渡 *互动一多，必然冒出计划外的新情况：有人提了新要求、有人闹了矛盾。这些新情况怎么收口，就是下一个成果页。*

14.16 管理干系人参与的成果：变更请求与问题日志（2 分钟）

口播 · 可照读

互动一多，一定冒新情况。管理干系人参与的成果，就是把这些新情况**收口成可跟踪的记录**，而不是停在口头承诺上。

三类成果。第一类，**变更请求**：出现项目或产品范围变更，或者纠正措施、预防措施、推荐措施会影响项目管理计划或项目文件的任何部分，由项目经理提交，走**整体变更控制**审查处理。第二类，**更新的项目管理计划**：主要是**沟通管理计划**与**干系人参与计划**——策略、频率、责任人随之调整，更新后要重新发布。第三类，**更新的项目文件**：问题日志、变更日志、干系人登记册、经验教训登记册，沉淀成可追溯的过程资产。

问题日志值得单独说。每条写清六件事：谁提的、什么事、影响什么、谁负责、什么时候要闭环、现在什么状态。闭环前每次例会过一遍，别让问题在私下里发酵——私下发酵的问题，最后都会以“你怎么不早说”的形式爆发。**经验教训登记册**也别交完项目就忘：哪类干系人最难谈、什么沟通方式最有效、哪次冲突其实源于信息不对称，写下来，下一个项目少走一遍。

一个常见误区：把“干系人提了意见”当成“已经处理完”。意见只有落进**问题日志**并明确责任人与时限，才算进入管理流程；需要改范围、改计划的，必须走**变更请求**。口头答应下来的“小调整”，往往是后面范围失控的起点——因为它既不在计划里，也不在日志里，只在某个人脑子里。

再补三个容易答不全的点。第一，变更请求里其实分几种性质：**纠正措施**是把已经偏的拉回来，**预防措施**是防止将来偏，**缺陷补救**是修不合格的成果，还有**更新**是改文件与计划——案例题问“这属于哪类请求”，只答“变更请求”算半对。第二，问题日志的**状态**要能流转：打开、处理中、已闭环，每个状态都要有人负责，别让一条记录挂半年还写着“处理中”。第三，经验教训登记册别写成检讨书，写成三段式最有用：当时什么情境、我们怎么做的、结果如何——下一个项目遇到相似情境，翻到这一段就能少走一遍。

板书

- 三类成果：**变更请求**（走整体变更控制）｜**更新的项目管理计划**（沟通管理计划 · 干系人参与计划）｜**更新的项目文件**
- 项目文件四样：**问题日志** · 变更日志 · 干系人登记册 · 经验教训登记册
- 问题日志六要素：**谁提的 · 什么事 · 影响什么 · 谁负责 · 何时闭环 · 什么状态**
- 误区：意见 ≠ 已处理；口头“小调整”＝**范围失控的起点**
- 区分：**问题日志**记诉求与冲突｜**变更日志**记变更单的状态流转

提问 评审会上客户口头说“顺手加一个导出按钮吧”，项目经理当场答应了。这算不算已经处理完？

预设回答

- ✅ 正确方向：不算。这是**范围变更**，应提交变更请求走整体变更控制；同时把它记进问题日志，写清谁提的、影响哪些功能、谁评估、什么时候给答复。答应与否都要给回音。
- ⚠️ 部分对：答“记进会议纪要就行了”。纪要能证明“他说过”，证明不了“谁在做、何时做完、做不完怎么办”；会议纪要进不了变更流程，后面照样扯皮。
- ❌ 常见错：答“小改动不用走流程，先做了再说”。一个按钮背后是导出权限、字段口径、性能与测试，做完了再补流程，等于让变更管理去追一个已经发生的事实。

易错点 / 考点 ① **变更请求不等于变更批准**，提交只是入口。② 问题日志与变更日志的分工要能说清：一个记诉求与冲突，一个记变更单状态。③ “意见≠已处理”是高频判断题。④ 识别阶段首次一般**不产生**变更请求，管理参与阶段**会**产生——两个阶段的这个差别常一起考。

过渡 *成果收口了，可参与状态不是固定的：今天支持你，明天可能退回中立。所以还得有人一直盯着——这就是监督干系人参与。*
***【思政落点】**：承诺要有落点。干系人会上提的诉求，答不答应都要**给回音**：答应了就进问题日志、排期、给时限；做不到就当面说明原因与替代方案。把冲突藏起来、把问题往下拖，短期看着“太平”，实际是把成本推给了后面的自己和用户。如实记录、及时闭环，是项目里最朴素的信用。*

14.17 监督干系人参与：盯住参与度，及时换策略（3 分钟）

口播 · 可照读

参与状态不是一次定终身。项目走到验收阶段，原本“支持”的人可能因为功能延期退回“中立”；“中立”的人也可能因为利益受损转向“抵制”。**监督干系人参与**，就是对干系人关系**持续监控**，并通过**修订参与策略和计划**引导其合理参与，作用是维持或提升参与的效率与效果。

四步闭环。**收集**：看参与度评估矩阵、沟通记录、参与决策的频率、支持情况。**比对**：实际参与水平对期望水平，找出差距与异常变化。**找因**：他为什么退——信息没到、利益受损，还是被别的项目抢了优先级。**调整**：改沟通方式或频率、修订参与计划，必要时提交变更请求。四步里最容易被跳过的是“找因”，可它才是决定改法对不对的那一步：原因是信息没到，你就补沟通；原因是利益受损，你再补十次沟通也没用。

方法有五种常用。**备选方案分析**：参与效果不达标时比较多种做法——一对一会议还是群体讨论、换渠道还是换频率；核心干系人缺乏兴趣，可以安排高层单独汇报。**根本原因分析**：支持度下降时追根，是信息传递不畅，还是利益诉求没被满足。**干系人分析**：持续评估期望、影响与当前水平；IT 负责人因关键功能延期从“支持”转“中立”，优先开发那个功能后恢复支持，就是这条在起作用。**决策技术与评估矩阵**：多标准打分选出最优行动，用矩阵跟踪每个人参与水平的变化。**沟通技能与人际关系技能**：演示、反馈机制化解疑虑；积极倾听、文化意识、谈判在分歧中找平衡。

成果四样：**工作绩效信息**（参与度变化、参与决策的频率、对成果的支持情况，以及与期望水平的差异）、**变更请求**（改善参与的纠正与预防措施）、更新的项目管理计划（资源管理计划、沟通管理计划、干系人参与计划）、更新的项目文件（问题日志、干系人登记册、风险登记册、经验教训登记册）。

一句话记住它跟上一页的区别：管理参与是“**把计划做出来**”，监督参与是“**做出来之后还准不准**”。监督不是“再评估一次”，而是“评估、定因、改法”的闭环。

频率上也有讲究：不能等出了问题才看，通常跟着**里程碑与阶段门**走，每个阶段末把矩阵整体过一遍；敏感期（验收前、重大变更之后、组织调整时）加密到每周一次。还有三个**预警信号**值得盯：一是他开始派别人来代替自己出席，二是回复从“可以”变成“再看看”，三是开始在别的场合提意见而不是在会上提——这三条出现任意一条，就该回到“找因”那一步了。

板书

- 定义：持续**监控**关系 + **修订**参与策略与计划｜作用：维持或提升参与的效率与效果
- 四步闭环：**收集 → 比对 → 找因 → 调整**（最易跳过＝找因）
- 方法：**备选方案分析 · 根本原因分析 · 干系人分析 · 决策技术与评估矩阵 · 沟通技能与人际关系技能**
- 成果：**工作绩效信息**（参与度变化 · 参与决策频率 · 支持情况）＋变更请求＋更新计划与文件
- 差别：管理参与＝把计划做出来｜监督参与＝查它还准不准

提问 矩阵显示陈主任已经从“抵制”升到“支持”，还要不要继续盯？（限 30 秒）

预设回答

- ✅ 正确方向：要盯，但重点变了——从“**怎么把他拉过来**”变成“**怎么别让他滑回去**”。关键指标是**参与决策的频率**与**对成果的支持动作**：是否还派人参加评审、是否还按时签字。一旦延期或需求被砍，支持很可能立刻退回中立。
- ⚠️ 部分对：答“要盯，定期发个邮件问一下”。方向对、手段弱：邮件问不出真实状态，要看的是行为——他有没有出席、有没有签字、有没有在会上替你说话。
- ❌ 常见错：答“不用盯了，等他出问题再说”。参与水平会倒退，倒退往往发生在你不看的这几周；监督的价值就在于在“退回中立”之前看出苗头。

易错点 / 考点 ① 监督的**四步**顺序不能少“找因”，只收集不找因，改法必然拍脑袋。② **工作绩效信息**这一成果的名字要写准，别与工作绩效数据、工作绩效报告混用。③ 监督的输出可能修改**计划**本身（含资源管理计划），不只是改动作。④ 参与水平会**双向**变化，答“只会上升”是错的。

过渡 *干系人这条线到此收口。接下来换一条线：他们之间那些“话怎么传、信息怎么送到”的事，统称沟通管理。*

14.18 沟通管理概述：三个过程，一座桥（3 分钟）

口播 · 可照读

干系人这条线讲完，本章的第二个大题上场：沟通。先把定义摆清——**软件项目沟通管理**，是确保**及时且正确地产生、收集、分发、存储和最终处理**项目信息所需的过程。目标只有一个：让团队成员、干系人与项目管理者之间的信息交互**清晰、透明**。

它由两部分组成：一是**制订策略**，让沟通对干系人行之有效；二是**执行必要的沟通活动**，把策略落实。前一部分是规划，后一部分是执行，缺一半都不成——只有策略没有活动，是纸面功夫；只有活动没有策略，是天天开会却越开越乱。

沟通本身只有三个要素：**发送方、信息、接收方**。项目管理要管的，是围绕这三者展开的三个关键过程。**规划沟通管理**：按每个干系人或群体的信息需求、可用组织资产与项目需要，制订沟通方法与计划，成果是**沟通管理计划**。**管理沟通**：按计划产生、收集、分发、存储、检索与处置项目信息，促进有效信息流动，成果是**项目沟通记录**。**监督沟通**：监督沟通是否达到干系人的信息需求与期望，及时纠偏，成果是**工作绩效信息**与**变更请求**。

沟通还分**五个“对”**，成对地记。内部与外部：项目内，还是客户、供应商、政府。正式与非正式：报告、正式会议、议程记录，对邮件、社交媒体、临时讨论。层级与横向：上下级之间，对同级或跨部门协作。官方与非官方：授权与职责范围内的传递，对社交场合、非正式会议。书面与口头：留痕、适合正式场合与重要事项，对快速反馈、即时解决问题。这五对不是五种类型，而是同一次沟通在五个维度上的坐标——一场会可以既是内部、又是正式、又是层级、又是官方、又是口头。

还有一句要划下来：**项目经理的大多数时间，用于与团队成员和其他干系人沟通**。这不是“杂事多”，而是岗位本身——不同干系人有不同的文化背景、专业水平、观点与兴趣，有效沟通正是在他们之间架起的那座桥。所以这一节的题目叫“三个过程，一座桥”。

最后给一句位置感：**干系人管理回答“和谁打交道”，沟通管理回答“怎么把话说清、把信息送到”**。三个过程贯穿整个项目生命周期，而且相互交叠——规划出计划，执行中产生记录，监督后再回头改计划。

再补一层常被忽略的：沟通的“方式”远不止说话和写字。手势动作、表情语气、媒体形式、甚至用词的选择，都在传递信息——同一句“这个方案我们再研究一下”，当面说和写在邮件里，意思可以完全相反。所以沟通管理的难点不在“有没有发”，而在“发出去的东西会不会被读成另一个意思”。这也解释了为什么三个过程要交叠着做：规划时定的是“谁该知道什么”，执行时才发现“他理解成了什么”，监督时才看清“哪里一直没对上”。

板书

- 定义：确保**及时且正确地产生 · 收集 · 分发 · 存储 · 最终处理**项目信息 | 目标：清晰、透明
- 两部分：**制订策略** + **执行必要的沟通活动**
- 三要素：**发送方 · 信息 · 接收方** → 三过程：**规划（沟通管理计划）· 管理（项目沟通记录）· 监督（工作绩效信息＋变更请求）**
- 五个“对”：内／外 · 正式／非正式 · 层级／横向 · 官方／非官方 · 书面／口头（**同一次沟通的五维坐标**）
- 项目经理**大多数时间**在沟通——岗位本身，不是杂事
- 一句话：干系人管理管“和谁”，沟通管理管“怎么说清、怎么送到”

提问 “把架构变更方案放到内网知识库，需要的人自己去取”——这属于哪种沟通方法？

预设回答

- ✅ 正确方向：**拉式沟通**。信息放在库里、由接收方在遵守安全规定的前提下自行获取，适合信息量大、受众广的情况；门户、内网、在线课程、经验教训数据库都是这类。
- ⚠️ 部分对：答“推式沟通，因为发了公告通知大家”。公告是“告知有这份文件”，文件本身仍要人去取；推式是把信息**主动发送给特定接收方**，两者差别在“内容有没有被送到人手上”。
- ❌ 常见错：答“互动沟通”。互动沟通是两方或多方实时多向交换，需要即时反馈；知识库自取既不同时、也不多向。

易错点 / 考点 ① 三过程的**成果**要一一对上：计划／记录／信息与变更请求。② 互动、推式、拉式的判别看“**谁主动、有没有实时反馈**”，不看用了什么工具。③ 五个“对”是**成对维度**，不是五种并列类型。④ “项目经理大多数时间在沟通”是常考的原话，别答成“少数时间”。

过渡 *要规划沟通，第一件要算的账不是“说什么”，而是“潜在的渠道到底有多少条”——这个数一旦算出来，很多会议安排上的争执就自动有了答案。*

14.19 沟通渠道数：人数一涨，渠道是平方级地涨（3 分钟）

口播 · 可照读

规划沟通，第一件要算的账不是“说什么”，而是**潜在的沟通渠道到底有多少条**。渠道包括一对一、一对多、多对多，公式只有一行：

$$C = \frac{N(N-1)}{2}$$

其中 N 是参与沟通的成员数量。为什么这么算？每人要和除自己以外的 $N-1$ 人各连一条线，一共 $N(N-1)$ 条；可每条线被两端各数了一次，所以要除以 2。这个推导不要只背结论，要会讲——考场上万一写不出公式，把推导摆出来也能拿分。

算几个数。**4 人**：$4 \times 3 \div 2 = 6$ 条，就是图 9-4 那张图——四个人两两相连，上横、下横、左竖、右竖，再加两条对角线，正好六条。**5 人**：$5 \times 4 \div 2 = 10$ 条，比上一档多 4 条。**10 人**：$10 \times 9 \div 2 = 45$ 条，比 5 人多 35 条。**20 人**是 190 条，**100 人**是 4950 条。这些数不用背，但 6、10、45 这三个要能脱口而出。

为什么说“**平方级**”。N 从 4 涨到 10，是 2.5 倍；渠道从 6 涨到 45，是 **7.5 倍**。团队每加一个人，增加的不是“一条线”，而是**和所有人的连线**——这就是大项目沟通成本失控的算术根源，也是“加人未必加速”的原因之一。人手翻倍，协调量不是翻倍，是翻好几倍。

管理含义很实际。5 个人时，“全员周会加群里喊一声”还管得住；10 个人时，那等于 45 条渠道同时开工，谁也听不清谁。该做的是**分层分组**：组长对组员、组长之间对齐，明确**接口人**，把 N 降在每一层里，而不是让所有人对所有人。还要记住，渠道数是“**潜在**”渠道，不是实际在用的渠道——你要做的决定是开哪几条、关哪几条。

换个角度理解这个公式：它其实是**握手问题**。一个房间里十个人，每两人握一次手，一共握多少次？不是十次，是四十五次。项目里的沟通渠道就是这样——每两个人之间都可能有一条线，人数一多，线就成片地长出来。所以“多招两个人分担工作”这件事，从来不是加法：你多招两个人，活是分走了，可要协调的路多了几十条。

再看两档更能说明问题的数。8 个人是 28 条，12 个人是 66 条。人数从 8 涨到 12，只多了 4 个人，渠道却多了 38 条——**多出来的不只是渠道，是多出来的协调会、多出来的“我以为你知道”、多出来的返工**。所以有人说“项目越到后期越像开会”，原因往往不在人懒，而在人数和接口涨到了这个规模。

还有一层别漏：参与沟通的成员不只项目组内部。校领导、教务处、信息中心、供应商、监理，只要在沟通网络里，就要算进人数。十个内部成员加五个外部干系人，是 105 条，不是 45 条。所以算渠道时口径要先写清“算到哪一层”，否则两个部门各算一个数，会上又要先吵口径。

顺带一句：渠道数是**规划工具**，不是考核指标。它帮你说清“为什么必须分组”，不是用来证明“我们沟通得还不够多”。真把 45 条渠道都开满，团队整天在开会，一件正事也做不成。

板书

- 公式：

$$C = \frac{N(N-1)}{2}$$

  ｜N＝参与沟通的成员数
- 推导：每人连 $N-1$ 条 → 共 $N(N-1)$ → 每条被两端各数一次 → **除以 2**
- 算例：**4 人→6**｜**5 人→10**｜**10 人→45**｜20 人→190｜100 人→4950
- 平方级：N 涨 2.5 倍（4→10），C 涨 **7.5 倍**（6→45）；5→10 增 **4.5 倍**、多 35 条
- 对策：**分层分组 + 明确接口人**，把 N 降在每一层
- 提醒：渠道数是**潜在**渠道，实际用哪几条要自己定

提问 项目组从 5 人扩到 10 人，沟通渠道增加了几倍？这对周会意味着什么？（限 40 秒）

预设回答

- ✅ 正确方向：$C_5 = 10$、$C_{10} = 45$，是原来的 **4.5 倍**（净增 35 条）。含义很实际：别再指望“全员周会加群里喊一声”管住 10 个人，那等于 45 条渠道同时开工；该分层分组、明确接口人，把 N 降在每一层里。
- ⚠️ 部分对：答“增加 5 条，因为多了 5 个人”。这是线性思维，把渠道当成“人身上的附加物”；渠道是**人与人之间的连线**，新来一个人要和原有每个人都建一条。
- ❌ 常见错：答“人数翻倍，渠道也翻倍”。4 人 6 条、10 人 45 条摆在这里，翻倍算出来是 20 条，差了一倍多——平方级的意思就是“涨得比人数快得多”。

易错点 / 考点 ① 公式里的**除以 2** 的理由要会说，不能只记式子。② N 是**参与沟通的成员数**（含项目经理自己），不是“除项目经理以外的人数”。③ 增长性质是**平方级**，别写成“指数级”。④ 渠道数是**潜在**值，是规划的依据，不等于实际沟通次数。⑤ 算例 6／10／45 是必背三档。

过渡 *渠道数算清了“有几条线”，可一条线上信息到底怎么走、在哪一步会走样，还得看模型。*

14.20 基本沟通模型：一条链、一处噪声、一个回路（4 分钟）

口播 · 可照读

渠道算清了有几条线，接下来问：一条线里，信息到底怎么走？**沟通模型**就是对信息传递过程的结构化描述，用来显示发送方与接收方之间的信息传递状态。

基本模型只有**一条主链：发送方 → 编码 → 媒介 → 解码 → 接收方**。发送方是信息的发起者，有想法，并负责把它编码；编码是把想法转成符号、语言或其他形式，便于对方理解；媒介是传递渠道，邮件、电话、会议、即时通信、文档库都算；解码是接收方把收到的符号还原成自己能理解的内容；接收方是信息的目标对象，解码、理解，并作出回应。

九要素里剩下的四个是：**信息**，也就是内容本身，可以是数据、指令或情感；**传递信息**，是那个动作；**噪声**，是干扰；**反馈信息**，是回应。这九个在图 9-5 上能一一指出来：左框是发送方，框内上下两个小框是编码和解码；右框是接收方，同样有解码和编码；两框之间三条箭线，上面一条叫传递信息，中间一条叫确认信息，下面一条叫反馈信息；**三条箭线上都挂着闪电状的噪声符号**；两框之间的椭圆是媒介。

噪声要当成常驻项，不是意外。环境噪声、文化差异、术语不通、时区与工具障碍，都会让“发出去的意思”和“收到的意思”对不上。所以别指望“我说清楚了”就等于“他听明白了”——这两件事之间隔着编码、媒介、解码三道工序。

于是沟通有**五种状态**：已发送、已收到、已理解、已认可、**已转化为积极的行动**。已发送只是起点，已转化为行动才是目标。而**反馈**是唯一能把状态一级一级往前提的机制——没有反馈，沟通就永远停在第一格。

举个最常见的场景：邮件发出去了，对方回了两个字“收到”。到哪一格？只到**已收到**。离“已理解”还差一步，离“已认可、已转化为行动”更远。要往前推，就在反馈里做确认：请对方用自己的话说一遍要做什么、什么时候交；关键变更再加一次口头或会议确认。记住这句话——**沟通的目标不是发出去，是动起来**。

拆开看，噪声有四种典型来源，对症才下得了药。**环境类**：会议室太吵、网络卡、跨时区只能留言。**语义类**：术语、缩写、行话——甲方说“按惯例”，乙方听成“按上次那个”。**文化类**：直接还是委婉、能不能当场反驳上级。**技术类**：工具不兼容、文件打不开、格式错乱。四类里最贵的是语义类，因为它不报警——双方都以为自己懂了。

编码这一环也常出问题。同一个想法，说成“这个功能下周必须上”和说成“这个功能我们希望下周看到”，接收方读到的紧迫度完全不同；写成一页纸的要点和写成十页的说明书，对方要花的时间差十倍。**媒介的选择本身也是编码的一部分**：正式变更用邮件留痕，紧急排障用电话，方向性讨论用会议，知识沉淀用文档库——用错媒介，内容再准也会打折。

反馈也要给具体。最弱的是“收到”“好的”；中档的是“我复述一遍你的要求，你看对不对”；最强的是让对方按自己的理解**做出一个小样或说出下一步动作**。三种反馈的差别，就在能不能把状态从“已收到”推到“已理解”“已认可”甚至“已转化为行动”。项目上真正省时间的做法，从来不是少沟通，而是**一次沟通推到最后一格**。

最后把这页的三个词串起来记：**一条链**管顺序，**一处噪声**管风险，**一个回路**管成败。链断了，信息走不到；噪声大了，信息走样；回路没有，你以为送到了，其实谁也没动。

板书

- 主链：**发送方 → 编码 → 媒介 → 解码 → 接收方**
- 九要素：主链五个 + **信息 · 传递信息 · 噪声 · 反馈信息**
- 噪声**常驻**：环境 · 文化 · 术语 · 时区与工具；三条箭线上都挂噪声符号
- 回路：传递信息 →（确认信息）→ **反馈信息**（接收方编码后回传）
- 五种状态：已发送 → 已收到 → 已理解 → 已认可 → **已转化为积极的行动**
- 一句话：沟通的目标不是发出去，是**动起来**；反馈是唯一的推进器

提问 邮件已经发出、对方也回了“收到”，这次沟通完成了吗？（限 30 秒）

预设回答

- ✅ 正确方向：只到**“已收到”**，离“已理解”还差一步，离“已认可、已转化为行动”更远。要往前推，就在反馈里做确认：请对方用自己的话说一遍要做什么、什么时候交；关键变更再加一次口头或会议确认。
- ⚠️ 部分对：答“完成了，有回复就算闭环”。回复只证明信息到达；“收到”两个字里既没有理解，也没有承诺，更没有行动。
- ❌ 常见错：答“发出去就算完成，剩下是对方的事”。这是把沟通当投递：投递只对包裹负责，沟通要对结果负责——结果就是那五种状态里的最后一格。

易错点 / 考点 ① **九要素**与“五步主链”要分清：主链是流程，九要素是零件。② **编码与解码的方向**：正常传递时接收方解码；反馈回传时由接收方编码、发送方解码——这一层最容易被考到。③ **噪声不是意外而是常驻**，位置在每条箭线上。④ **反馈 ≠ 同意**：反馈只保证“我知道你要什么”，认不认可另说。⑤ 五种状态的名字与顺序要背全。

过渡 *模型讲的是“一条渠道之内”的事。可真到项目上，每位干系人的渠道、频率、责任人都不一样——把这些写进一张表，就是下一页的沟通管理计划。*

14.21 沟通管理计划：把“该告诉谁什么”写成一张表（3 分钟）

口播 · 可照读

渠道有几条、模型怎么走，这两件事讲清了，接下来必须落到纸上。因为项目里最贵的成本，往往不是写错一行代码，而是**该知道的人最后一个才知道**。

沟通管理计划是为确保项目相关信息能够**及时、准确地传达给所有干系人**而制订的详细计划。它要确定六件具体的事：信息的传递方式、传递频率、接收方、所使用的沟通工具、责任分配，以及沟通的时机。这个计划的目标只有一句：让信息在团队与干系人之间**流动得顺、透明、少误解**，从而提高执行效率与协作水平。

落到操作上，它其实只回答**五个问句**：**告诉谁**（接收方与发送方是谁）、**告诉什么信息**（进度、问题、风险、决策，以及信息的标准）、**什么时候告诉**（时限与频率）、**用什么方式告诉**（会议、邮件、即时通信、看板）、**谁去告诉**（信息整理、发布、反馈响应各由谁负责）。再加一句维护：**这计划怎么更新**。

教材把它写成表 9-4 的样子。骨架是**抬头两格加八栏正文**：抬头填**项目名称**和**日期**；八栏依次是**沟通目标、干系人沟通需求、沟通方式与工具、信息内容与标准、责任分配、更新与优化、限制因素、通用术语与附录**。八栏不必每栏都写得长，但每一栏都要**能被检查**——指着它，说得出“谁、做什么、什么时候”吗。

教材还列了这份计划通常要含的十几项内容，其中三样最容易被漏掉。第一，**上报步骤**：信息发不出去、或者对方不回应、或者两边顶住了，往上找谁、几步之内必须给答复。第二，**负责授权保密信息发布的人员**：哪些数据能对外说、谁能批，这一格空着，后面一定出事。第三，**时限**：不只是“每周发”，还要有“发出后几个工作日内必须回应”。

拿案例说一句就明白。同一个“平台二期进度”，**李校长**只要结论、风险与需要他批的事；**吴主任**要进度、待办与卡点；一线**教师**只关心与自己相关的那一段——培训什么时候、旧数据什么时候导。同一份周报全文群发，看着公平，实际是让每个人自己去筛，筛错的地方就变成“这事我怎么不知道”。

给一条判据：**这份计划够不够让一个刚接手的人照着做，而不必再问任何人？** 做得到，就算写完；做不到，就还是愿望清单。

板书

- 五问句：**告诉谁 · 告诉什么 · 何时 · 何方式 · 谁负责**（＋怎么维护）
- 表 9-4 骨架：抬头两格（**项目名称**｜**日期**）＋八栏（**沟通目标 · 干系人沟通需求 · 沟通方式与工具 · 信息内容与标准 · 责任分配 · 更新与优化 · 限制因素 · 通用术语与附录**）
- 最易漏三格：**上报步骤 · 授权保密发布人 · 回应时限**
- 分层示例：李校长＝结论与决策｜吴主任＝进度与待办｜一线教师＝与我相关那一段
- 判据：**刚接手的人能照着做，不必再问人**

提问 计划里写了一行“每周五发项目周报”，这份沟通计划算做完了吗？（限 1 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：只填了**“何时”**一格。还缺四件：发给谁、抄送谁（校领导要结论与风险，教务处要进度与待办，一线教师只看与自己相关的部分）；写哪几项（进度、成本、问题、风险、需决策事项）；谁写、谁审核；用什么形式（邮件正文还是附件报告，看板要不要同步）。再加一件：**发不出去或对方不回应时怎么办**——这就是上报步骤。
- ⚠️ 部分对：答“再补个收件人名单就完整了”。补了“告诉谁”，仍然缺**信息内容与标准**和**责任分配**；尤其“谁写、谁审核”不写清，三个人会都以为对方在写。
- ❌ 常见错：答“频率定下来就够了，其他边做边定”。边做边定的结果是：出事以后才汇报，沟通退化成事后通报；该当面谈的发了邮件，该留痕的只说了口头。

易错点 / 考点 ① 五问句缺一不可，考卷上最常漏的是**谁负责**与**上报步骤**。② **沟通管理计划管“信息”，干系人参与计划管“人与策略”**，两者常被混成一份。③ 表 9-4 的八栏是**可检查项**，不是填空装饰；简答题要求写出至少五栏。④ 十几项内容里“负责授权保密信息发布的人员”是保命题，涉及数据合规时必答。

过渡 *计划是主体成果，但规划沟通管理的输出并不止一份计划——它还会连带改两份东西，下一页说清。*

14.22 规划沟通管理的其他成果：计划之外，还要动两份文件（2 分钟）

口播 · 可照读

规划沟通管理的输出是**三件**，不是一件。第一件是主体，**沟通管理计划**。另外两件，是**被连带更新**的东西——它们不是顺带一提，而是让计划能落地、能与其他基准对得上的前提。

第二件，**更新的项目管理计划**。在规划沟通的过程中，项目管理计划的任何变更都要以**变更请求**的形式提出，受影响的组成部分包括但不限于**干系人参与计划**。为什么是它？因为沟通节奏一变，参与策略就得跟着调：原本每月一次面对面，改成线上双周会，那些“必须当面才肯说真话”的干系人，参与方式就得重新设计。

第三件，**更新的项目文件**。主要是两份：**干系人登记册**要补上每个人的沟通偏好与信息需求；**项目进度计划**要把评审会、周报、培训这些沟通活动真正排进日历。这一条最实在——沟通是要占时间的，不排进进度，它就永远排在加班里。

三个过程的分工，用一张表记最快。**规划沟通管理**回答“告诉谁、告诉什么、何时、何方式、谁负责”，输出沟通管理计划；**管理沟通**回答“这一次信息发出去了吗、对方理解了吗”，输出项目沟通记录；**监督沟通**回答“整体有没有效果、计划要不要改”，输出工作绩效信息与变更请求。出问题的信号也各不相同：计划出问题，是里面只有“定期沟通”四个字；管理出问题，是会开了、纪要没发、决策没落地；监督出问题，是关键干系人反复说“这事我怎么不知道”。

板书

- 三件输出：**沟通管理计划**（主体）｜**更新的项目管理计划**（经变更请求；至少含**干系人参与计划**）｜**更新的项目文件**（**干系人登记册**补沟通偏好 · **项目进度计划**排进评审与周报）
- 三过程分工：规划＝告诉谁什么｜管理＝发出去了吗 · 理解了吗｜监督＝有效果吗 · 改不改
- 出问题信号：计划—“定期沟通”四个字｜管理—会开了纪要没发｜监督—“这事我怎么不知道”
- 一句话：沟通要**占时间资源**，不排进进度就排在加班里

提问 把周会从每月一次改成线上双周会，只改沟通管理计划够不够？

预设回答

- ✅ 正确方向：不够。要同步改**干系人参与计划**——有些人的支持是靠当面沟通维持的，改成线上双周会，参与方式与策略要重新设计；还要更新**干系人登记册**里的沟通偏好，并把新节奏排进**项目进度计划**。
- ⚠️ 部分对：答“再发个通知告诉大家改时间”。通知只解决了“知道”，没解决“愿意来、来了有用”；策略不动，出席率会先掉下来。
- ❌ 常见错：答“计划是活的，随时改，不用走流程”。涉及项目管理计划的变更要以**变更请求**提出，走整体变更控制；随手改的结果是三个月后没人说得清现行版本是哪一版。

易错点 / 考点 ① 规划沟通管理的输出是**三件**，答题只写计划会丢分。② 更新的项目管理计划里，最该点名的是**干系人参与计划**。③ 项目文件里两个名字要写全：**干系人登记册**、**项目进度计划**。④ 三过程“回答的问题／主要输出／出问题信号”是高频对照题，别把管理沟通与监督沟通的输出互换。

过渡 *计划只是纸上的承诺。真正把承诺兑现成一次次信息往来的，是下一个过程——管理沟通。*

***【思政落点】**：沟通计划里最容易被省掉的两格，是**谁负责**和**回应时限**。省掉这两格，等于把风险转嫁给别人——自己省了十分钟，别人多熬一周。写清责任与时限，是对同事时间的尊重，也是对项目承诺的尊重。*

14.23 管理沟通的方法：三项功夫——技能、系统、人际（3 分钟）

口播 · 可照读

管理沟通是确保项目信息被**及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置**的过程。请注意这八个动作：**发出去只是其中一步**，存得住、找得回、到期末能干净地处置掉，同样算管理沟通。很多团队只做前三个动作，所以三个月后要查一条决策，翻遍聊天记录也找不到。

方法有六项，先看三项打底的。第一，**沟通技术**：邮件、即时通信、视频会议、社交媒体与网站；选型看四件事——团队是否集中办公、信息的保密要求、成员可用资源、组织文化对会议与讨论的习惯。跨校区评审用视频会议，涉密数据不进群聊，这就是技术选型。

第二，**沟通方法**，三类各有各的脾气。**互动沟通**是实时多向，会议、电话、即时通信、视频会议，要的是即时反馈；**推式沟通**是主动发给特定对象，报告、邮件、备忘录，**发出即算完成，但不保证对方收到或理解**；**拉式沟通**是受众自取，门户、知识库、在线课程，适合信息量大、受众广的场景。案例里就是这么配的：需求澄清用互动，周报用推式，接口文档放进知识库供拉取。

第三项，也是本页标题点出的**三项功夫**的第一项——**沟通技能**，四种。**沟通胜任力**：用精炼的技能组合把关键信息说准、把关系立起来；**反馈**：对沟通与可交付成果给出反应，形式是指导、辅导、磋商；**非口头技能**：手势、语调、面部表情，还有镜像模仿与眼神交流——**说什么和不说什么，同样在传递想法**；**演示**：信息与文档的正式交付，向干系人报告进展、提供背景以支持决策。

第二项功夫是**项目管理信息系统**。它由三块拼起来：**电子项目管理工具**（项目管理软件、虚拟办公支持、门户网站、仪表盘）、**电子沟通工具**（电子邮件、音视频会议、网站发布）、**社交媒体管理工具**（博客、应用程序）。案例里用看板同步任务状态、用仪表盘出进度与缺陷趋势——它带来的不只是效率，更是**透明度**：谁都能看见，才谈得上参与。

第三项功夫是**人际关系与团队技能**：积极倾听、冲突管理、文化意识、会议管理、人际交往、**政策意识**。这一项最软，也最决定成败。第四项**项目报告**要单说一句：同一件事要按干系人调整**层次、形式与细节**——月报给校领导看结论，周报给团队看待办，越是往上走，越要短。

三处最容易走过场的地方，请记牢：**反馈**——发完就算沟通完，没人确认收到与理解；**会议管理**——会开了，没有议程、没有结论、没有责任人与期限；**政策意识**——只跟直接对接人谈，忽略了背后真正拍板的人。这三处补齐，沟通效率立刻不一样。

板书

- 八个动作：**收集 · 生成 · 发布 · 存储 · 检索 · 管理 · 监督 · 处置**（发出去只是第三步）
- 六方法：沟通技术｜沟通方法（**互动／推式／拉式**）｜**沟通技能**｜**PMIS**｜项目报告｜**人际关系与团队技能**
- 三功夫：**技能**（胜任力 · 反馈 · 非口头 · 演示）｜**系统**（项目管理工具 · 沟通工具 · 社交媒体工具）｜**人际**（倾听 · 冲突 · 文化 · 会议 · 交往 · 政策意识）
- 案例配法：澄清＝互动｜周报＝推式｜接口文档＝拉式｜状态＝看板＋仪表盘
- 三处走过场：**反馈 · 会议管理 · 政策意识**

提问 同一条“联调延期三天”的消息，给校领导和给一线教师，能用同一份材料吗？（限 1 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：**事实必须是同一份，讲法必须不一样**。给校领导：影响＋选项＋需要的决策——延期三天影响哪个里程碑、可选方案（压测并行／缩范围／加人）、建议哪一个、需要他批什么。给一线教师：对我手上的事有什么影响——录入培训是否推后、旧数据什么时候导、这三天要不要照常录。
- ⚠️ 部分对：答“给领导写详细点、给下面写简短点”。方向反了也说不准：领导要的是**结论与决策项**，一线要的是**与我有关的动作**；长与短不是关键，切面才是关键。
- ❌ 常见错：答“两份材料各写各的，数字差不多就行”。数字不一致就不是沟通技巧问题，而是**数据纪律**问题——先统一口径，再分别表达。

易错点 / 考点 ① 八个动作要能背，尤其**存储、检索、处置**这三个最容易被认为“不算沟通”。② **推式沟通不等于有效沟通**：发出即完成，但不保证被理解，这是判断题高频点。③ 三功夫的名称要对上：沟通技能／项目管理信息系统／人际关系与团队技能，别把“项目报告”塞进三功夫。④ **政策意识**是软技能里最常被漏的一个，简答题点名它最容易拿分。

过渡 *方法用对了，这一次沟通就算完成了吗？还得留下能查的东西——下一页的成果。*

14.24 项目沟通记录：一页纸写清六件事（表 9-5）（2 分钟）

口播 · 可照读

管理沟通的主要成果，是**项目沟通记录**。它包含绩效报告、可交付成果状态、进度情况、成本情况、演示材料，以及满足干系人需求的其他相关信息。

它的价值不在“记下来”，而在**可追踪**：下次谁查这件事，顺着这一页找不找得到责任人、期限与结果。所以表 9-5 的设计很讲究。抬头**四格**：项目名称、沟通日期、沟通方式、参与者。四格缺一格，这份记录事后就很难被当作证据使用——尤其**参与者**，它决定谁被通知过；名单之外的人说“我不知道”站不住。

正文是六件事。**沟通目标**：一句话说明这次沟通要达成什么；**项目状态**：可交付成果状态、进度、成本、风险；**反馈与讨论**：问题描述及讨论结果；**决策与行动计划**：决策内容、行动方案、**责任人与期限**；**其他信息与后续沟通计划**：下次什么时候、还有什么待确认、需要什么支持；最后是**签署与分发**：记录人、审核人、分发干系人名单。

拿案例走一遍。平台第 3 次周例会，沟通目标是“确认成绩录入模块的联调时间与试运行范围”；项目状态写“录入完成 80%、查询 60%，进度滞后 3 天，无新增高风险”；反馈里记“教师代表提出批量导入模板不兼容旧格式，结论：统一用新模板，另配转换脚本”；决策与行动写“教务处 3 日内发通知、开发组 5 日内交付脚本、项目经理跟踪”；后续写“下周三复会、待确认试运行班级范围、需信息中心开放测试账号”。五行写完，这一页就可查、可追、可问责。

最后一句提醒：**分发干系人名单不是客套**。它和沟通管理计划里的责任分配是一套东西——**谁在名单上，谁说“我不知道”就站不住**。

板书

- 内容：**绩效报告 · 可交付成果状态 · 进度 · 成本 · 演示材料**＋其他相关信息
- 抬头四格：**项目名称**｜**沟通日期**｜**沟通方式**｜**参与者**（缺一格就当不了证据）
- 正文六件事：**目标 → 状态 → 反馈与讨论 → 决策与行动计划 → 其他与后续 → 签署与分发**
- 硬要求：决策必须落到**责任人与期限**；分发名单＝事后说“我不知道”站不住的名单
- 一句话：价值不在记下来，在**可追踪**

提问 已经有了会议纪要，还需要单独写项目沟通记录吗？

预设回答

- ✅ 正确方向：两者管的不是一件事。**会议纪要**回答“这次会上谁说了什么”，重在过程与观点；**项目沟通记录**回答“这次沟通产生了什么可追踪的东西”，重在目标—状态—问题—决策与行动—下次安排，而且必须落到**责任人与期限**。
- ⚠️ 部分对：答“把纪要写全一点就兼用了”。可以兼用，但要把那六件事补齐——多数纪要只有讨论，没有决策、责任人、期限和下一次的时间。
- ❌ 常见错：答“沟通记录就是聊天记录导出”。聊天记录没有目标、没有决策、没有责任人，当不了管理输出，也撑不起验收争议。

易错点 / 考点 ① 抬头**四格**与正文**六件事**要分得清，混答会丢分。② **决策与行动计划**必须含责任人与期限，这是判分点。③ 项目沟通记录是**管理沟通的成果**，不是监督沟通的成果，别放错过程。④ “参与者／分发名单”的作用是确定知情范围，常作为案例题的关键论据。

过渡 *记录留下了，可它有用没用，还得回头看效果——下一个过程专门干这件事。*

14.25 监督沟通：看效果、找差距、改策略（2 分钟）

口播 · 可照读

监督沟通是确保满足项目及其干系人信息需求的过程，按**沟通管理计划**与**干系人参与计划**的要求，优化信息传递的效率与效果。它的判据不是“我们发了多少份材料”，而是——**对方收到、理解、并据此行动了吗**。

方法有三。第一，**项目管理信息系统**：按沟通计划收集、存储、发布信息，比对“计划沟通”与“实际执行”的偏差；透明化能防止信息孤岛，也便于评估效果。第二，**干系人参与度评估矩阵**：把**期望参与度**与**实际参与度**逐人对比，识别差距与趋势——矩阵不只是规划工具，也是监督仪表。第三，**观察与交谈**：与团队深入讨论，识别问题、人员冲突与个人绩效问题。很多“沟通不畅”不是在报表里发现的，是在闲聊里被发现的。

成果是两样主体：**工作绩效信息**——计划沟通的实际执行情况和收到的反馈；**变更请求**——调整沟通活动要走整体变更控制；再加上更新的项目管理计划与项目文件（问题日志、经验教训登记册、干系人登记册）。

纠偏走四步：**看执行**（计划里的沟通是否按频率发生）、**量效果**（参与度差距、会议参与率、反馈质量）、**定差距**（是谁没收到、还是收到了没理解、还是理解了不认同）、**改策略**（调内容、形式、频率或责任人；成形的改动走整体变更控制）。

与管理沟通的分界，一句话：管理沟通把信息**准确、及时**地送达并促成理解；监督沟通看**整体效果够不够、策略要不要调**。前者出沟通记录，后者出工作绩效信息与变更请求。

板书

- 判据：不是“发了多少份”，而是**收到 · 理解 · 据此行动**
- 三方法：**PMIS**（比对计划沟通与实际执行）｜**参与度评估矩阵**（期望 vs 实际）｜**观察与交谈**（问题 · 冲突 · 绩效）
- 成果：**工作绩效信息**＋**变更请求**（走整体变更控制）＋更新计划与文件
- 四步纠偏：**看执行 → 量效果 → 定差距 → 改策略**
- 分界：管理＝送达并促成理解｜监督＝效果够不够 · 策略改不改

提问 月度例会出席率 100%，能说明沟通有效吗?

预设回答

- ✅ 正确方向：出席率只度量“到场”，不度量“理解与行动”。四个更有力的观察点：会后决策的落地率——上次定的三件事这次真做了几件；关键干系人是否还在问“这事我怎么不知道”；因信息不对称导致的返工与变更次数；参与度矩阵里的差距是缩小还是扩大。
- ⚠️ 部分对：答“100% 说明通知发到位了”。通知到位只是“已收到”这一格，离“已理解、已转化为行动”还差三格。
- ❌ 常见错：答“出席率低就罚，出席率自然就高了”。人到了、话说了、事没动，说明该改的是**内容与责任人**，不是再开一次会。

易错点 / 考点 ① 监督沟通的三方法要能各说一句，**观察与交谈**最常被漏。② 成果里**变更请求**必须点名“走整体变更控制”。③ 与“监督干系人参与”区分：一个盯信息与沟通效果，一个盯人的参与度与策略。④ **出席率≠有效性**是判断题与案例题的高频陷阱。

过渡 *到这儿，干系人与沟通这两条线都走完了。把它们合起来看，教材给了第五条路——干系人绩效域。*

14.26 干系人绩效域：五步把“有关的人”变成“支持的人”（4 分钟）

口播 · 可照读

前面是过程视角，一条一条走。现在换成**绩效域**视角：不问“做了哪几个过程”，而问“这一块整体要交出什么结果”。

干系人绩效域涵盖与干系人相关的关键活动与职责。它在整个生命周期里要促成四件事：**建立高效的工作关系、促使干系人认同项目目标、提高支持者的满意度与收益、避免反对者产生负面影响**。四句话里，前两句是“把人拉进来”，后两句是“把结果守住”。

落地的抓手是一条闭环，五步。第一步**识别**：先识别高层级的关键干系人，再逐级识别更具体的群体；要区分**显而易见**的（客户、发起人、团队、最终用户）与**难以察觉**的（评估办、校友办这类平时不露面的角色），并在推进过程中保持动态识别的敏感度。第二步**理解和分析**：了解他的感受、情绪、信念与价值观，分析立场与观点；关注**权力、作用、态度、期望、影响力、邻近性、利益**，还要留意干系人之间的**联盟关系**，注意保密性。第三步**优先级排序**：按权力与利益的重要性排序，把资源投向影响大的干系人；新人出现或环境变化就重排。第四步**参与**：通过谈判与协作共同解决问题、推动决策，靠的是积极倾听、人际沟通、冲突管理、创建愿景、批判性思维这些软技能。第五步**监督**：持续监督参与的**数量与有效性**，用满意度指标、对话、问卷、审查会收集反馈，必要时更新参与与沟通策略。

现在看**图 9-6**。图上画了**六个框**，顺时针围成一圈：正上方“识别”，右上“理解”，右下“分析”，正下方“优先级排序”，左下“参与”，左上“监督”。问题来了——**六个框，为什么口径是五步**？因为图里把“**理解**”和“**分析**”拆成了两个框：理解解决“他是怎么想的”，分析解决“他能起多大作用”，两者合起来就是五步里的第②步“**理解和分析**”。

还有两处要看箭头。第一，**它们是首尾相接的顺时针闭环**：识别→理解→分析→优先级排序→参与→监督。第二，**最后“监督”的箭头指回“识别”**——监督中发现的新干系人、变了立场的旧干系人，要回到第一步重新走一遍。所以这条闭环**不是走一次就结束，而是随项目反复转**。这也解释了为什么“干系人只需在启动时识别一次”是错的。

案例里对应得很清楚。识别阶段把评估办、校友办补进来；理解分析阶段弄明白吴主任最在意“少填表、别加流程”，陈主任最在意“别再多一套系统要维护”；排序阶段让李校长与吴主任进“重点管理”，供应商维持低频监督；参与阶段开需求评审会请一线教师到场，用“先小范围试点再全校推”换取支持；监督阶段每两周看一次出席率与反对意见清单。

板书

- 绩效域四件事：**建立高效工作关系 · 认同项目目标 · 支持者满意并受益 · 反对者不产生负面影响**
- 五步：**① 识别 → ② 理解和分析 → ③ 优先级排序 → ④ 参与 → ⑤ 监督**
- 图 9-6 六框：识别（上）· 理解（右上）· 分析（右下）· 优先级排序（下）· 参与（左下）· 监督（左上）——**理解＋分析＝第②步**
- 箭头：**顺时针闭环，监督指回识别**（新人与变立场者重走一遍）
- 软技能包：倾听 · 人际沟通 · 冲突管理 · 创建愿景 · 批判性思维

提问 图 9-6 画的是六个框，为什么标准口径是五步？六个框里哪两个其实是一步？（限 1 分钟）

预设回答

- ✅ 正确方向：把“**理解**”与“**分析**”合成第②步。理解管“他怎么想”——感受、情绪、信念、价值观；分析管“他能起多大作用”——权力、作用、态度、期望、影响力、邻近性、利益，以及他与别人的联盟关系。两者合起来就是“理解和分析”。
- ⚠️ 部分对：答“六框里多出来的是‘监督’，监督不算一步”。监督是第⑤步，删不得；删了闭环就断了，而且监督正是把箭头送回识别的那个环节。
- ❌ 常见错：答“图画错了，教材写错了”。图是把第②步拆细画的两个框，属于同一环节的两个动作；数框与数步不是一回事，要看清箭头首尾。

易错点 / 考点 ① 五步**顺序固定**：识别→理解和分析→优先级排序→参与→监督，打乱即为错。② **理解与分析的差别**要能各说一句：一个管心理与立场，一个管作用与影响力。③ **闭环的性质**：监督指回识别，说明识别是**动态**的，不是一次性动作——判断题高频。④ 第②步的七个观察因素（权力、作用、态度、期望、影响力、邻近性、利益）加上**联盟关系**，是简答题的采分点。

过渡 *五步走得对不对，别凭感觉判断。下一页给三条检查线索，把“关系不错”变成能查的东西。*

14.27 怎么算“参与得有效”：三条检查线索（表 9-6）（3 分钟）

口播 · 可照读

绩效域光靠感觉说“关系不错”不算数。要用**度量和评估持续跟踪**：先定预期目标，再为每个目标找到**一个能观察的指标**和**一种能执行的检查方法**——这就是表 9-6 的三列结构：**预期目标｜检查指标｜检查方法**。

这一页的性质要摆正：它不是评分表，而是**自检工具**。通过有效的度量和评估持续跟踪，才能让项目在整个生命周期里保持应有的绩效，而不是等到验收那天才发现“关系早就凉了”。

第一行，目标是与干系人**建立高效的工作关系**，指标是**参与的连续性**，方法是观察与记录，评估参与活动的**频率与质量**是否持续——不是只在启动会上热一次。第二行，目标是**认同项目目标**，指标是**变更的频率**，方法是检查范围与产品需求是否被大量变更或修改；大量变更可能说明干系人没真正参与进来，或对目标理解不一致。第三行，目标是**支持者提高满意度并受益、反对者不产生负面影响**，指标有三：干系人的**行为**、干系人的**满意度**、与干系人相关的**问题与风险**；方法分别是分析行为模式与反馈、用问卷访谈焦点小组取满意度数据、审查问题日志与风险登记册。

三个可量化口径，给个示例：**会议出席率** $R_{\text{att}} = \dfrac{n_{\text{present}}}{n_{\text{total}}}$，按会议类型分开统计，别只看总数；**需求变更次数**，算本月经批准的条数，并配合“谁在提”一起看；**满意度得分**，季度问卷五级量表的均值，按群体分开报。

指标的对错标准只有一条：**这个数变了，谁的动作会跟着变？** 变了没人动，这个指标就只是装饰。

板书

- 三列：**预期目标｜检查指标｜检查方法**
- 三行：工作关系→**连续性**（频率与质量）｜认同目标→**变更频率**（看范围与需求的改动量）｜满意与影响→**行为 · 满意度 · 问题与风险**
- 量化示例：出席率 $R_{\text{att}} = \dfrac{n_{\text{present}}}{n_{\text{total}}}$（分类统计）｜需求变更次数（看谁在提）｜满意度五级均值（分组报）
- 判据：**这个数变了，谁的动作会跟着变？**
- 检查方法来源：观察记录 · 问卷访谈焦点小组 · 问题日志与风险登记册

提问 表 9-6 用“变更频率”衡量“认同项目目标”——那变更越少越好吗？

预设回答

- ✅ 正确方向：不是。这条指标的前提是**变更渠道通畅**。变更多可能是前期没让干系人真正参与、方案没对齐；变更少可能是真稳定，也可能是干系人**提了没人理**、干脆不提——沉默的抵制比反复变更更危险，它会在验收或上线那天一次性爆发。
- ⚠️ 部分对：答“要看情况，适度就好”。方向对，但要落到三个具体观察点：谁在提（关键干系人一次没提过反而是信号）、提了有没有被处理（问题日志里的流转记录）、变更是变在需求上还是变在理解上。
- ❌ 常见错：答“变更越少说明越稳定，指标当然越低越好”。把指标当成单向的 KPI，就会有人为了让数字好看而压着变更不提——数字漂亮了，风险攒大了。

易错点 / 考点 ① 表 9-6 的**三行目标**要能对上各自的指标，尤其第三行是**三个指标**，只答一个算半对。② 检查方法是“可执行的”：观察记录、问卷访谈焦点小组、审查问题日志与风险登记册。③ **指标要配语境读**，单看升降会误判，这是案例题的核心论点。④ 出席率的分母与口径要写清（按会议类型分开统计）。

过渡 *课上到这里，理论与案例都走完了。剩下两页是实验 7 的任务与做法，课后自己动手时再看。*
***【思政落点】**：满意度问卷若由被评价方自己发放、自己汇总，得分必然漂亮而无用。度量的诚实，是给“改进”留位置——**把不好看的数留下，才有下一次变好的可能**。*

14.28 实验 7 任务预览：识别关键干系人，画出权力／利益方格（2 分钟）

口播 · 可照读

本页为课后拓展，课上可跳过。实验 7 是**课外自主实践（选做）**，课后自主完成，**不计学时学分、不单独计分**，成果作为课堂讨论与作业素材。Visio 与 Excel 的操作**随堂投影演示（跟随观看，课后可自行复现）**，回去用同类工具做，结论一样成立。

任务就两条。第一条，承接实验 2 里选定的软件项目，**识别所有关键干系人**，用 **Visio** 绘制干系人**权力／利益方格**，把每个人归入四象限中的一格，标注名称与一句描述。第二条，用 **Excel** 为每个干系人编一张**沟通计划安排表**，含沟通对象、沟通内容、沟通方式、沟通时间和频率、负责人。

合格标准也很实：方格图要**四象限齐全**，人名与描述同格放置，两条坐标轴标清“权力”的高低与“利益”的高低；安排表要**覆盖全部关键干系人**，每行都有明确负责人与可执行频率。

教材的实验指导用教务管理系统举例，九个干系人可以照着练手：**决策层**是 A 校长与 B 教务处处长，有最终决策权与资源调配权，落到**高权力 · 高利益 → 重点管理**；**技术与资源把关**是 C 信息中心主任，掌技术规划与资源分配，关心集成与稳定，落到**高权力 · 低利益 → 令其满意**；**直接用户**是 D 教务处科员、F 教师、G 学生，权力有限但对功能与易用性极敏感，落到**低权力 · 高利益 → 随时告知**；**执行与外部协作**是 E 信息中心科员与 I 供应商，落到**低权力 · 低利益 → 监督（保持关注）**；**政策与合规**是 H 教育局，能定标准、提合规要求但不介入日常实施，落到**高权力 · 低利益 → 令其满意**，合规底线碰不得。

一句话记法：**高权高利重点管理、高权低利令其满意、低权高利随时告知、低权低利监督**。四格里没有一格叫“不用管”——最容易被忽略的恰恰是最后一格。

板书（★课后拓展）：

- 定位：**课外自主实践（选做）**・不计学时学分・不单独计分
- 两任务：**Visio 方格归类** ＋ **Excel 沟通计划安排表**
- 两轴：**权力（高低）** × **利益（高低）**；四格：**重点管理**／**令其满意**／**随时告知**／**监督**
- 示例归类：校长・处长→重点管理｜陈主任・教育局→令其满意｜科员・教师・学生→随时告知｜庄科员・供应商→监督
- 演示：Visio／Excel **随堂投影演示（跟随观看，课后可自行复现）**

提问 供应商“参与程度较低”，就可以不写进沟通计划了吗？

预设回答

- ✅ 正确方向：**低参与不等于低影响**。硬件到货晚两周、接口文档迟迟不给，整体上线就得跟着延后——他的动作直接压在关键路径上。正确做法是放进**低权力 · 低利益 → 监督**格：不是“不沟通”，而是**低频、固定、留痕**，例如每月一次对账式邮件，写明到货节点与验收口径。
- ⚠️ 部分对：答“写进去，但排在最后面”。排位不是关键，关键是**有没有固定的频率与责任人**；只挂个名字、不定节奏，等于没写。
- ❌ 常见错：答“参与度低说明不重要，先不管”。判据只有一条：**他的某个动作会不会影响你的里程碑？** 会，就必须有沟通安排。

易错点 / 考点 ① 四象限的策略词要与象限严格对应，**高权力 · 低利益是“令其满意”**，不是“随时告知”——这是最高频的错。② 低权力 · 低利益写“**监督（保持关注）**”，不是“不沟通”。③ 方格图的两轴：横轴**利益**、纵轴**权力**，各标高低，方向别反。④ 实验定位是**课外自主实践（选做）**，不计学时学分、不单独计分。

过渡 *任务清楚了，具体怎么画出这张图、表怎么填满五列，下一页给五步做法。*

14.29 实验 7 做法指引：五步出图，再填沟通计划安排表（2 分钟）

口播 · 可照读

本页为课后拓展，课上可跳过。这一页是做法，五步走完，图与表就都有了。实验仍是**课外自主实践（选做）**，不计学时学分、不单独计分。

出图五步。**第一步定对象**：从登记册与方格取人，别临时想名字。**第二步定内容**：问他拿这条信息做什么决定——答不上来就是废行。**第三步定方式**：互动、推式还是拉式，配什么工具。**第四步定节奏**：时间与频率对齐里程碑，评审、试运行、上线、验收各有节奏。**第五步定负责人**：落到角色或名字，**别写“项目组”**——这张表有没有人执行，全靠这一列。

画图这一步，教材的**图 9-7**给了界面参考：在 Visio 绘图栏选**“基本形状”**与**“箭头形状”**，画一个外框矩形，一横一竖两条线切成四格；竖轴标**“权力”**，上高下低；横轴标**“利益”**，左低右高；再把每个干系人用标签放进对应格子，**标注名称与一句描述**。这些操作**随堂投影演示（跟随观看，课后可自行复现）**。

表的列就五列：**沟通对象｜沟通内容｜沟通方式｜沟通时间和频率｜负责人**。教材的表 9-7 截了六行示范：校长——进展汇报与关键决策，面对面会议加书面报告，每月一次或关键节点，负责人项目经理；教务处处长——需求确认与实施进度，每两周一次；信息中心主任——技术规划与集成进度，每月一次或技术调整时；教务处科员——功能反馈与问题收集，上线前每周一次，负责人教务处处长；教师——使用培训与需求反馈，上线前后每两周一次，负责人教务处科员；供应商——技术进展与硬件支持，电话加邮件，每月一次。

交之前自查四条：每行答得出“**他拿这条信息做什么决定**”；负责人一栏别写“项目组”；频率要与里程碑对齐；方格图里每个人都在表里出现一次，**两处人数对得上**。

板书（★课后拓展）：

- 五步：**定对象 → 定内容 → 定方式 → 定节奏 → 定负责人**
- Visio：**基本形状＋箭头形状**；一框两线切四格；纵轴**权力**（高在上）、横轴**利益**（高在右）；格内标名＋一句描述
- 表五列：**沟通对象｜沟通内容｜沟通方式｜沟通时间和频率｜负责人**
- 自查四条：**每行答得出“要做什么决定”·负责人落到角色·频率对齐里程碑·两处人数对得上**
- 定位：**课外自主实践（选做）**；操作**随堂投影演示（跟随观看，课后可自行复现）**

提问 表里“负责人”一列，写“项目组”行不行？为什么？

预设回答

- ✅ 正确方向：不行。写“项目组”等于没有责任人——三个人的组织里，责任会摊薄到零。必须落到一个**角色或名字**，例如“项目经理”“教务处处长”“教务处科员”；角色也要能对应到具体的人。
- ⚠️ 部分对：答“写项目经理最省事，全填项目经理”。能执行，但不合理：沟通对象是科员与教师，却让项目经理一人对接全校，频率根本撑不住；负责人应当贴着**关系最近的那一层**。
- ❌ 常见错：答“负责人等做完再补，先画图”。表的价值就在责任落点；先画图后补人，往往补成一片空白或者全填“项目组”。

易错点 / 考点 ① 五步顺序与内容要能背：定对象、定内容、定方式、定节奏、定负责人。② **“定内容”是核心**：判据是“他拿这条信息去做什么决定”。③ Visio 里两轴方向：**权力纵轴、利益横轴**，高在上、高在右。④ 自查第四条“两处人数对得上”是最容易失分的地方——图里九个人，表里只写六个。

过渡 *实验是选做，作业是要交的。最后一页：四道作业，以及下一章要去的地方。*

14.30 作业与下章预告：四道作业，走进风险管理（2 分钟）

口播 · 可照读

先说作业，四道，围绕自选项目或综合小组项目完成，**下次理论课前提交**，可以并入综合小组项目的过程文档。

第一道，**干系人登记册**：列出不少于 **8 名**关键干系人，写身份信息、评估信息（权力、利益、态度）与分类（内部／外部、支持／中立／反对）。判定标准很朴素：**每个人能写出一句“他最在意什么”**。第二道，**权力／利益方格归类**：把登记册里的人放进四象限，每象限配一条沟通策略，要求与登记册的评估信息一致，不自相矛盾。第三道，**沟通渠道计算**：用 $C = \frac{N(N-1)}{2}$ 算 $N = 5$、$N = 10$、$N = 12$ 三种规模，并说明团队扩编的沟通代价——三个数分别是 **10、45、66**，结论要落到“控制沟通路径”。第四道，**沟通计划设计**：选 5 名干系人编一张安排表，五列齐全，每行有明确负责人与可执行频率，**不写“定期沟通”**。

渠道这个算式值得多说一句。$N = 4$ 时 $C = 6$，$N = 5$ 时 $C = 10$，$N = 10$ 时 $C = 45$，$N = 12$ 时 $C = 66$——**人数翻倍，渠道数接近四倍**。这不是数学趣题：它解释了为什么“加两个人一起干”常常反而更慢，多出来的不是人手，是路径。对策不是少沟通，而是**减少无效路径**：定接口人、建群分流、把可自取的信息放进知识库走拉式。

下一章换赛道。第 10 章**软件项目风险管理**，第 15 周，六步：**规划风险管理 → 识别风险 → 定性分析 → 定量分析 → 规划应对 → 实施与监督**。从“管好关系”转到“管好不确定”。

带着一个问题来：**干系人已经明确反对这个方案，这算风险、还是算问题？该写进哪个登记册？** 回想本章那条闭环——监督发现的“人变了”，要回到识别重走一遍；风险登记册与干系人登记册，本来就该一起更新。

板书

- 四道作业：① **登记册（≥8 人）** ② **方格归类（四象限＋策略）** ③ **渠道数（5/10/12 → 10/45/66）** ④ **沟通计划（5 人·五列齐全）**
- 提交：**下次理论课前**；判定：每人一句“他最在意什么”、不写“定期沟通”
- 公式：$C = \frac{N(N-1)}{2}$——N=4 → 6、N=5 → 10、N=10 → 45、N=12 → 66（**人数翻倍，渠道近四倍**）
- 对策：减少**无效路径**——定接口人·建群分流·知识库拉取
- 下章：第 10 章 风险管理（第 15 周）**规划 → 识别 → 定性 → 定量 → 应对 → 实施与监督**
- 带问题来：**明确反对＝风险还是问题？进哪个登记册？**

提问 团队从 5 人扩到 10 人，工作量翻倍、渠道从 10 条涨到 45 条。这时候最该做的管理动作是什么？

预设回答

- ✅ 正确方向：**减少无效路径**，而不是劝阻沟通。三条具体动作：定**接口人**，让每条路径都有明确的收口人；**建群分流**，按主题与阶段分群，不让全部信息涌进一个群；把可自取的信息放进**知识库**走拉式沟通。同时把沟通节奏写进沟通管理计划，明确频率与责任人。
- ⚠️ 部分对：答“多开会、多同步”。同步是必要的，但把 45 条路径全塞进会议，等于用一个更大的会议制造更多噪声；先减路径，再定会议。
- ❌ 常见错：答“渠道太多就少沟通，各干各的”。少沟通会让路径转入地下：私下沟通照样发生，只是不再留痕、不再可管。

易错点 / 考点 ① 渠道数三个数 **10、45、66** 必须算对，写清 N 与 C 的对应关系。② 公式的**平方级增长**要能一句话解释：多出来的不是人手，是路径。③ 四道作业的判定标准里，“**不写‘定期沟通’**”与“负责人落到角色”是硬项。④ 下章题目与六步顺序要记住：**规划→识别→定性→定量→应对→实施与监督**。

过渡 *本章到这儿收口——干系人管“人”，沟通管“信息”，绩效域把两者合成一条闭环。下次课，我们把这套关系放到“不确定”里去检验。*

口播·可照读

四、板书设计（建议）

```
┌──────────────────────────────────────┬──────────────────────────────────────┬──────────────────────────────────────┐
│ ① 干系人分类（左，主）               │ ② 沟通（中）                         │ ③ 绩效域（右）                       │
│                                      │                                      │                                      │
│ 权力/利益方格：                      │ 渠道数 C = N(N−1)/2                  │ 干系人绩效域五步：                   │
│ 高权·高利 → 重点管理                 │ 4 人 → 6                             │ 识别 → 理解和分析                    │
│ 高权·低利 → 令其满意                 │ 5 人 → 10                            │ → 优先级排序 → 参与                  │
│ 低权·高利 → 随时告知                 │ 10 人 → 45（平方级）                 │ → 监督（闭环回识别）                 │
│ 低权·低利 → 监督                     │                                      │                                      │
│                                      │ 沟通模型：                           │                                      │
│ 凸显模型三属性：                     │ 发送方→编码→媒介→解码                │ 检查：参与是否真的有效               │
│ 权力·紧迫性·合法性                   │ →接收方                              │ （不只是"通知到了"）                 │
│ 七区域（确定型=三交）                │ ＋噪声 ＋反馈回路                    │                                      │
│                                      │                                      │                                      │
│ 参与度五级：                         │ 沟通管理计划：                       │                                      │
│ 不知晓→抵制→中立→支持→领导           │ 谁·什么信息·何时·何方式              │                                      │
└──────────────────────────────────────┴──────────────────────────────────────┴──────────────────────────────────────┘
```

五、常见学生疑问与应答

学生可能问	应答要点
权力高、利益低的干系人该怎么管？	**令其满意**。他一句话能否掉你的项目，但日常细节他并不关心——所以给他**结论与风险**，不要拿日报去烦他。反过来，权力低利益高的（比如天天要用的科员）要**随时告知**
凸显模型和权力/利益方格有什么区别？	方格看**两个维度、四个格子**，直接给沟通策略；凸显模型看**三个属性、七种组合**，用来判断"谁最急着要你回应"。前者管策略，后者管优先级
参与度矩阵里 C 和 D 是什么意思？	**C＝当前参与度，D＝期望参与度**。矩阵的价值不在标出 C 和 D，而在写出**从 C 到 D 的策略**——比如"抵制(C)→支持(D)"要做什么
沟通渠道数为什么涨得这么快？	因为它是**两两配对**：$C = \frac{N(N-1)}{2}$。人数翻倍，渠道约翻四倍。10 人就有 45 条通道——这就是为什么要**定沟通计划**，不能靠"大家都通气一下"
沟通模型里"噪声"指什么？	一切让信息失真的因素：术语差异、情绪、时差、渠道不合适、转述丢失。**噪声不可能消除，只能降低**——所以要确认、要反馈
干系人绩效域为什么"监督"要指回"识别"？	因为干系人会变：新领导上任、关键人调岗、供应商换人。监督发现参与度下降，就要**回到识别**重新走一遍。这是一个闭环，不是一次性清单
"通知到了"就算沟通完成吗？	不算。沟通是否有效要看**对方是否理解、是否认同、是否采取了期望的行动**。发一封邮件只是"已发送"，离"已理解"还很远
干系人诉求互相冲突怎么办？	先**理解各自立场与优先级**，再找**共同目标**（项目成功），最后用**可验证的规则**（谁定标准、谁批变更）来裁决。不要试图让所有人满意——那等于没有决策

六、作业与下节预告

课后作业（计入作业 20%，学习通发布）

1. **干系人登记册**：为你们组项目列出 ≥8 个干系人，填身份信息、评估信息、分类三块。
2. **权力/利益方格**：把上述干系人放进四象限，并为每格写一句沟通策略。
3. **参与度矩阵**：选 3 个关键干系人，标出 C 与 D，写出**从 C 到 D 的具体策略**。
4. **沟通渠道计算**：若项目组从 6 人扩到 9 人，沟通渠道增加多少条？说明这对沟通计划的影响。
5. **开放题**：为你们组写一份**沟通管理计划**（谁、什么信息、何时、何方式、谁负责），可并入综合小组项目 M2。

学生可能问	应答要点
6. ▲ **课外自主实践（选做，不单独计分）**：完成**教材实验 7**——识别关键干系人、用 Visio 绘制权力/利益方格并归类，输出沟通计划安排表。	
下节预告：第 15 次课进入**第 10 章 软件项目风险管理**——关系和沟通理顺了，接下来处理"可能不发生、但一旦发生就要命"的事。会看到 RBS、概率影响矩阵、龙卷风图与决策树 EMV，以及威胁与机会的各五种应对策略。	